

**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR  
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS  
CURSO DE ESTADO-MAIOR CONJUNTO**

**2016/2017**



**TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO INDIVIDUAL**

**AVALIAÇÃO DO IMPACTO DOS PROCESSOS DE *e-POLICE* NA GUARDA  
CIVIL ESPANHOLA**

**O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A  
FREQUÊNCIA DO CURSO NO IUM SENDO DA RESPONSABILIDADE DOS  
SEUS AUTORES, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DAS  
FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS OU DA GUARDA NACIONAL  
REPUBLICANA.**

**Laureano Martín Velasco  
TENENTE-CORONEL, GUARDIA CIVIL**



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR  
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**AVALIAÇÃO DO IMPACTO DOS PROCESSOS DE  
*e-POLICE* NA GUARDA CIVIL ESPANHOLA**

**TENENTE-CORONEL GUARDA CIVIL Laureano Martín Velasco**

Trabalho de Investigação Individual do CEM-C

Pedrouços 2017



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR  
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**AVALIAÇÃO DO IMPACTO DOS PROCESSOS DE  
*e-POLICE* NA GUARDA CIVIL ESPANHOLA**

**TENENTE-CORONEL GUARDA CIVIL Laureano Martín Velasco**

Trabalho de Investigação Individual do CEM-C

Orientador: TENENTE-CORONEL GNR

Carlos João Soares Costa

Pedrouços 2017



### **Declaração de compromisso Antiplágio**

Eu, **Laureano Martín Velasco**, declaro por minha honra que o documento intitulado **“Avaliação do impacto dos processos de *e-Police* na Guarda Civil espanhola”** corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida enquanto auditor do **Curso de Estado-Maior Conjunto 2016/2017** no Instituto Universitário Militar e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

Tenho consciência que a utilização de elementos alheios não identificados constitui grave falta ética, moral, legal e disciplinar.

**Pedrouços, 16 de julho de 2017**

Laureano Martín Velasco



## **Agradecimentos**

Esta investigação levou inúmeras horas de trabalho, nomeadamente ao autor, mas não só. Por isso, o primeiro agradecimento deve ser para o enorme contributo que tive da minha mulher, Nazareth. Obrigado pelas tardes roubadas, obrigado pelas noites em claro. Obrigado pelo sorriso pronto, obrigado pelo abraço disposto. Obrigado pela nossa última e maravilhosa filha, que sempre fará de Lisboa uma linda memória pelo resto dos nossos dias. Obrigado pela tranquilidade que sempre me deste, mesmo com os nossos bebés a chorar. Obrigado por todas essas horas a preencher tabelas, a passar questionários, a fazer jantares, a lavar a louça, a trocar fraldas, a tratar roupa.... Obrigado por tantos dias sozinha para que eu pudesse trabalhar. Obrigado pela tua paciência, pelo teu apoio, pelo teu amor...

O segundo agradecimento deve ser para o Gabinete do Diretor-Geral da Guarda Civil, cujo contributo foi essencial para levar a bom porto esta pesquisa. O nível de ambição foi muito alto: foram feitos e analisados mais de 450 inquéritos por questionário e 11 entrevistas semiestruturadas. Tiraram-se da escuridão dados dispersos em bases de dados e tabelas quase particulares que nunca antes foram analisados de forma estruturada e conjunta. Essa tarefa imensa não seria possível fazer sozinho. O impulso do Gabinete, nomeadamente do seu General, Exmo. Sr. Antonio Tocón Díez, bem como do Exmo. Sr. Tenente-Coronel Luis Martín, fizeram que a escolha do tema fora de utilidade e o objeto da pesquisa ficasse delimitado ao que realmente interessava à Instituição.

Mas os verdadeiros protagonistas desta investigação foram o quase meio milhar de comandantes de todas as patentes da Guarda Civil, muitos anónimos, outros não, que foram inqueridos, entrevistados e questionados nos últimos seis meses. A todos eles o meu sincero agradecimento, pois são os que deram a maior valia a esta pesquisa.

O meu reconhecimento singular ao meu orientador, Exmo. Sr. Tenente-Coronel da GNR Carlos João Soares Costa, que esteve sempre pronto quando necessitei e deu-me o aconselhamento e direção oportunos nos momentos de incerteza que tive.

Obrigado enfim aos professores do IUM, dos que tanto aprendi, aos camaradas do CEMC, com quem tantas experiências partilhei; a este maravilhoso país que é Portugal e aos portugueses, com quem tantas coisas temos em comum na vizinha Espanha.



## Índice

Introdução .....	1
1. Metodologia e enquadramento conceptual da investigação .....	5
1.1. Metodologia .....	5
1.2. Quadro conceptual .....	7
1.2.1. A regulamentação europeia: Estratégia para o Mercado Único Digital .....	7
1.2.2. A regulamentação espanhola: Estratégia TIC .....	8
1.2.3. Processo de transformação digital no Ministério de Interior espanhol .....	11
1.3. Síntese conclusiva .....	12
2. Sociedade de informação e competências digitais dos cidadãos .....	14
2.1. Desenvolvimento da sociedade de informação .....	14
2.1.1. Índices europeus .....	14
2.1.2. Índices espanhóis .....	18
2.2. Competências digitais dos cidadãos .....	21
2.3. Síntese conclusiva .....	23
3. Os serviços <i>e-Police</i> na Guarda Civil .....	25
3.1. Serviços <i>e-Police</i> disponibilizados pela Guarda Civil .....	25
3.1.1. Serviços de informação .....	25
3.1.2. Serviços de interação .....	25
3.1.3. Serviços mistos .....	27
3.1.4. Qualidade dos serviços <i>e-Police</i> da Guarda Civil .....	30
3.2. Utilização dos serviços <i>e-Police</i> .....	30
3.3. Síntese conclusiva .....	35
4. Conhecimento e envolvimento dos comandantes nos serviços <i>e-Police</i> .....	37
4.1. Inquéritos por questionário .....	37
4.2. Análise e avaliação do impacto interno dos serviços <i>e-Police</i> .....	38
4.2.1. Conhecimento dos serviços <i>e-Police</i> pelos Comandantes .....	40
4.2.1.1. Competências digitais .....	41
4.2.1.2. Serviços <i>e-Police</i> da GC .....	41
4.2.1.3. Formação nos serviços <i>e-Police</i> .....	43



4.2.2. Envolvimento nas políticas de topo sobre os serviços <i>e-Police</i> .....	43
4.3. Síntese conclusiva.....	44
5. Perceção dos serviços <i>e-Police</i> pelos comandantes da Guarda Civil .....	46
5.1. Entrevistas semiestruturadas.....	47
5.2. Análise e avaliação do impacto externo dos serviços <i>e-Police</i> .....	48
5.2.1. Valorização dos serviços <i>e-Police</i> .....	48
5.2.1.1. Valorização segundo as entrevistas semiestruturadas .....	48
5.2.1.2. Valorização segundo os inquéritos por questionário .....	49
5.2.2. Perceção do conhecimento dos serviços pelos comandantes.....	52
5.2.3. Perceção da resposta dos cidadãos.....	53
5.3. Síntese conclusiva.....	53
Conclusões e recomendações .....	56
Bibliografia .....	60

## Índice de Anexos

Anexo A — Serviços digitais disponibilizados na Sede Eletrónica da GC.....	Anx A-1
--	---------

## Índice de Apêndices

Apêndice A —	Percurso metodológico .....	Apd A-1
Apêndice B —	Matriz conceptual da fase qualitativa .....	Apd B-1
Apêndice C —	Matriz conceptual da fase quantitativa .....	Apd C-1
Apêndice D —	Programa europeu H2020 e Projeto INSPEC <sup>2</sup> T .....	Apd D-1
Apêndice E —	O modelo policial espanhol e a Guarda Civil .....	Apd E-1
Apêndice F —	Unidades que lideram a transformação digital na Guarda Civil ..	Apd F-1
Apêndice G —	Caraterísticas da amostra nos inquéritos por questionário.....	Apd G-1
Apêndice H —	Modelo de questionário para os comandos territoriais da GC....	Apd H-1
Apêndice I —	Guião da entrevista em português.....	Apd I-1
Apêndice J —	Segmentos de resposta identificados nas entrevistas .....	Apd J-1
Apêndice K —	Matriz SWOT do impacto dos processos de <i>e-Police</i> .....	Apd K-1

## Índice de Figuras

Figura 1 - Estratégia da Investigação .....	5
Figura 2 - Acesso à Internet nos agregados familiares .....	15
Figura 3 - Índice de Digitalização da Economia e da Sociedade (DESI).....	15



Figura 4 - Componentes DESI em Espanha e na UE .....	16
Figura 5 - Evolução das TIC nos agregados familiares.....	19
Figura 6 - Evolução da participação dos cidadãos nas Redes Sociais em Espanha .....	20
Figura 7 - Evolução da utilização de e-Government .....	21
Figura 8 - Evolução uso de Internet.....	22
Figura 9 - Website de admissão aos testes de acesso à GC .....	26
Figura 10 - Website da e-Queixa.....	27
Figura 11 - A Guarda Civil nas Redes Sociais .....	28
Figura 12 - Website da Guarda Civil no Instagram.....	28
Figura 13 - Website da Guarda Civil na Facebook .....	28
Figura 14 - App AlertCops .....	29
Figura 15 - App Grupo de Crimes Telemáticos .....	29
Figura 16 - Comandâncias da GC consultadas nos inquéritos por questionário .....	38
Figura 17 - QT1b: Género dos inqueridos.....	38
Figura 18 - QT1a: Intervalo etário dos inqueridos .....	38
Figura 19 - QT2: Nível de ensino dos inqueridos .....	39
Figura 20 - QT3: Patente dos inqueridos.....	40
Figura 21 - QT4: Função dos inqueridos.....	40
Figura 22 - QT5: Uso da Internet pelos comandantes das Unidades Territoriais.....	41
Figura 23 - Entrevistas aos comandantes das unidades territoriais / serviços centrais.....	47
Figura 24 - Percorso Metodológico .....	Apd A-1
Figura 25 - Abordagem do Projeto INSPEC <sup>2</sup> T da UE .....	Apd D-1
Figura 26 - Estrutura orgânica da DGGC.....	Apd E-2
Figura 27 - Matriz SWOT: Impacto dos serviços <i>e-Police</i> na GC .....	Apd K-1

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1 - Plano de Ação Europeu (2016-2020) para a Administração Pública em linha ...	8
Tabela 2 - Metas da Estratégia TIC espanhola .....	11
Tabela 3 - Indicadores DESI em Espanha .....	18
Tabela 4 - Capital humano em Espanha segundo Índice DESI.....	21
Tabela 5 - Serviços <i>e-Police</i> na Guarda Civil .....	25
Tabela 6 - Serviços de Sede Eletrónica da Guarda Civil em 2016.....	31
Tabela 7 - Solicitações às provas de admissão à Guarda Civil .....	32
Tabela 8 - Procedimento de e-Queixa na Guarda Civil.....	33





Tabela 9 - e-Serviços nos estabelecimentos sob controlo administrativo em 2016 .....	33
Tabela 10 - A Guarda Civil nas Redes Sociais (13-maio-2017) .....	34
Tabela 11 - App de <i>AlertCops</i> : Dados 2015 / 2016.....	35
Tabela 12 - QT6: Conhecimento serviços <i>e-Police</i> e sensibilização dos comandantes .....	42
Tabela 13 - QT7a: Conhecimento dos serviços <i>e-Police</i> .....	42
Tabela 14 - QT9: Formação dos comandantes nos serviços <i>e-Police</i> .....	43
Tabela 15 - QT10: Alinhamento com Estratégia TIC DGGC .....	44
Tabela 16 - Painel de entrevistados .....	46
Tabela 17 - Adequabilidade dos serviços <i>e-Police</i> .....	48
Tabela 18 - Novos domínios para <i>e-Police</i> .....	49
Tabela 19 - Qualidade dos serviços <i>e-Police</i> .....	49
Tabela 20 - QT7b: Valorização dos serviços <i>e-Police</i> .....	50
Tabela 21 - QT8: Pontos fracos dos serviços <i>e-Police</i> .....	51
Tabela 22 - QT11: Perceção da qualidade dos serviços <i>e-Police</i> .....	51
Tabela 23 - Competências digitais dos comandantes de patentes intermédias.....	52
Tabela 24 - Conhecimento e formação nos serviços <i>e-Police</i> .....	52
Tabela 25 - Uso atual e futuro dos serviços <i>e-Police</i> .....	53
Tabela 26 - Universo da amostra.....	Apd G-1
Tabela 27 - Número de questionários por Comandância .....	Apd G-2
Tabela 28 - Tipos de perguntas e variáveis a medir no questionário para os comandantes....	
.....	Apd G-3



## Resumo

Na era do conhecimento a transformação digital das instituições não é só uma exigência legal, mas uma realidade indispensável para a sobrevivência. No caso da administração pública e das forças de segurança essa transformação tem que começar olhando para os seus “consumidores”, para os cidadãos.

Nessa linha, a presente pesquisa aprofunda os fundamentos dos processos *e-Police* na Guarda Civil espanhola, analisando o estado da arte da sociedade de informação em Espanha, a legislação sobre a transformação digital, a qualidade dos serviços eletrónicos disponibilizados e o alinhamento da sua estratégia com estes processos. Finalmente focamos nos líderes da Guarda Civil, os comandantes, visando avaliar o seu conhecimento das ferramentas digitais bem como o seu envolvimento na estratégia da Instituição neste domínio.

Através de uma estratégia de investigação mista, que combina análise de autores, legislação, sondagens, inquéritos por questionário e entrevistas semiestruturadas, avaliam-se as características internas dos serviços *e-Police* e os aspetos externos que os condicionam para salientar os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças que enfrenta a Guarda Civil para que estas ferramentas sejam úteis e a instituição caminhe ao passo que exige a sociedade de informação.

## Palavras-chave

Transformação digital; *Guardia Civil*; *e-Police*; competências digitais; serviços eletrónicos



### **Abstract**

*In the age of knowledge, the digital transformation of institutions is not only a legal requirement, but an essential reality for survival. In the case of the public administration and the security forces, this transformation should start looking at its "consumers", the citizens.*

*In this line, this research delves into the fundamentals of the e-Police processes within the Spanish Civil Guard, analyzing the state of the art of the information society in Spain, the legislation on digital transformation, the quality of the electronic services and the alignment of its strategy with these processes. Finally, we focus on the Civil Guard leaders, their commanders, to evaluate their knowledge of the digital tools as well as their involvement in the Institution's strategy in this field.*

*Through a mixed research strategy, combining analysis of authors, legislation, surveys, questionnaires and semi-structured interviews, we evaluate the internal characteristics of e-Police services, and their externalities, to highlight the strengths and weaknesses, opportunities and threats, facing the Civil Guard in order to e-Police services being useful, and the Institution walks along the path towards current society of information.*

### **Keywords**

*Digital transformation; Guardia Civil; e-Police; digital capabilities; e-Services; e-Government*



## Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

### A

AGE	Administração Geral do Estado
AP	Administração Pública
App/s	Aplicação/ões para dispositivos móveis

### C

CMAD	Comissão Ministerial da Administração Digital
CP	Componente

### D

D	Dimensão
DESI	<i>Digital Economy and Society Index</i> (Índice de Digitalização da Economia e da Sociedade)
DGGC	Direção-Geral da Guarda Civil

### E

E	Entrevista
EN	Pergunta de entrevista

### G

GC	<i>Guardia Civil</i>
----	----------------------

### H

H2020	Programa-Quadro de Investigação e Inovação Horizonte 2020
-------	---

### I

I	Indicador
ICAE	Intervenção Central de Armas e Explosivos da Guarda Civil
INE	<i>Instituto Nacional de Estadística</i> (Espanha)

### O

OE	Objetivo específico
OG	Objetivo geral
OIAC	<i>Oficina de Información y Atención al Ciudadano</i> (Gabinete de Informações e Atendimento aos Cidadãos)
ONTSI	<i>Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información</i> (Espanha)
ORIS	<i>Oficina de Relaciones Informativas y Sociales</i> (Gabinete de Relações Públicas)



## Q

QC	Questão central
QD	Questão derivada
QT	Pergunta do inquérito por questionário

## S

SEPROSE	Serviço de Proteção e Segurança da Guarda Civil
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i> (Forças, Fraquezas, Oportunidades, Ameaças)

## U

UE	União Europeia
----	----------------

## T

TD	Transformação Digital
TIC	Tecnologias da Informação e da Comunicação



## Introdução

*“Para que a transformação digital funcione, devemos pensar como o Steve Jobs: sempre do ponto de vista do consumidor”*

**Toomas Hendrik Ilves**

Ex-presidente de Estónia (2006-2016)

Ninguém tem dúvidas de que as tecnologias digitais são essenciais para o crescimento económico da civilização. Na União Europeia (UE) a taxa de crescimento da economia digital é sete vezes maior do que o resto da economia. O impacto real das redes de banda larga de alta velocidade é comparável à que tinham as redes de eletricidade e de transporte de há um século. Para além disso, estas tecnologias abrem o caminho para inovações, como a saúde *on-line*, as cidades inteligentes ou a produção industrial assente em dados. Na Administração Pública (AP), esta transformação digital (TD) deve começar pelo seu “consumidor”, o cidadão.

As forças de segurança não são alheias a este processo e têm a obrigação legal de preparar uma reformulação completa *ex novo* das suas estratégias de comunicação, dos procedimentos internos, e das relações com os cidadãos. Os comandantes destas organizações são os líderes naturais que devem conduzir o processo de mudança. Para isso, têm de estar envolvidos nas estratégias institucionais e partilhar os objetivos gerais das organizações policiais de pertença. Nesse sentido, a análise do grau de compromisso com a TD dos comandantes é de grande utilidade para avaliar a eficácia das estratégias impulsionadas pela organização policial.

O trabalho intitulado “Avaliação do impacto dos processos de *e-Police*<sup>1</sup> na Guarda Civil espanhola”, foi desenvolvido pelo autor durante a frequência do Curso de Estado-Maior Conjunto 2016/2017, e insere-se no domínio das Ciências Militares enquanto os seus elementos complementares (Domínio 2), na área de investigação 2.4 (Ciências Policiais – Segurança e Defesa), na subárea 2.4.1. (Segurança Interna) (IUM, 2015).

---

<sup>1</sup> O conceito de *e-Police* seguido neste trabalho é a utilização das Tecnologias da Informação e da Comunicação (TIC) visando aproximar a administração da polícia aos cidadãos, de modo a fornecer informações, facilitar o relatório ou queixa policial, obter a cooperação dos cidadãos contra um ato criminoso ou de suspeita do mesmo, e realizar *on-line* qualquer procedimento ou inquérito administrativo de natureza policial sem necessidade de comparência num quartel (Martín, 2015, pp. 108-109)



A escolha do tópico não é acidental: em novembro de 2016 solicitou-se ao Gabinete Técnico do Diretor-Geral da Guarda Civil (GC) um tema que fosse necessário aprofundar, dentro das linhas estratégias desenvolvidas pela Instituição. O Gabinete interessou-se pela TD da GC na que estavam a trabalhar. Após uma primeira apresentação do projeto, e com a orientação dos professores do Instituto Universitário Militar (IUM), decidiu-se restringir o âmbito da pesquisa aos serviços *e-Police* da GC fornecidos aos cidadãos, com um duplo objeto: por um lado, estudar a utilização real destes serviços, bem como a sua qualidade e adequabilidade; por outro, avaliar o grau de conhecimento e envolvimento dos comandantes das unidades territoriais da GC nas políticas de topo promovidas pela Direção-Geral da GC (DGGC). O Gabinete Técnico concordou com a nova perspetiva.

Assim, o objetivo geral (OG) desta investigação é avaliar os impactos, externo e interno, dos processos da *e-Police* na GC. Deste OG, decorrem os seguintes objetivos específicos (OE):

OE-1. Enquadrar a questão da TD na Europa e em Espanha.

OE-2. Avaliar a adequabilidade do nível de desenvolvimento da sociedade de informação<sup>2</sup> e das competências digitais dos cidadãos espanhóis para a implantação dos serviços *e-Police* na GC.

OE-3. Identificar os serviços da *e-Police* na GC espanhola, e avaliar a sua qualidade e adequabilidade em relação à resposta dada pelos cidadãos (impacto externo).

OE-4. Avaliar o nível de conhecimento dos serviços digitais e o envolvimento dos seus comandantes.

OE-5. Analisar a perceção e valorização dos serviços *e-Police* da GC pelos seus comandantes.

Para a elaboração do trabalho empregou-se o procedimento metodológico estabelecido nas “Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação” do IUM, percorrendo as três fases previstas: exploratória, analítica e conclusiva (Santos, et al., 2016). O percurso metodológico desenvolvido pode consultar-se no apêndice A.

---

<sup>2</sup> A sociedade de informação é aquela na que as tecnologias facilitam a criação, distribuição e manipulação da informação. A sociedade de informação deve estar centrada nas pessoas, para que todos possam criar, aceder, utilizar e partilhar a informação e o conhecimento para a promoção do desenvolvimento sustentável e a melhoria da qualidade de vida, desempenhando um papel essencial nas atividades sociais, culturais e económicas (Cimeira Mundial sobre a Sociedade da Informação, 2004).



Utilizou-se uma estratégia de investigação mista, combinando uma abordagem quantitativa com outra qualitativa. O método selecionado, seguindo ao Professor John W. Creswell (2013), foi o “*método misto sequencial exploratório*” em que a pesquisa começa com um estudo qualitativo, seguido duma análise quantitativa. Assim, realiza-se primeiro a pesquisa qualitativa do estado de arte dos serviços *e-Police* na GC espanhola e da sua utilização pelos cidadãos, e tiram-se umas primeiras conclusões. Na segunda fase realiza-se um estudo quantitativo que envolve especificamente os comandantes da GC e que avalia o seu conhecimento e envolvimento no processo de mudança para a utilização dos serviços *e-Police* na interação com os cidadãos, bem como a valorização que os próprios comandantes fazem destas ferramentas.

A recolha de dados foi muito diversificada. No capítulo primeiro de enquadramento baseia-se em análise documental, ou seja, documentos, fontes primárias e autores, bem como em entrevistas não estruturadas. Para a avaliação da utilização das TIC<sup>3</sup> pelos cidadãos feita no segundo capítulo, os dados foram tirados dos inquéritos e sondagens das autoridades europeias e espanholas. No terceiro, sobre os serviços *e-Police*, as fontes foram também muito variadas, pois alguns dados estavam nos registos do Serviço de Informática da GC, mas outros ficavam noutras unidades ou mesmo em ficheiros particulares de alguns oficiais. Relativamente à fase quantitativa do trabalho (capítulos 4 e 5), foram utilizados dados quantitativos para avaliar o conhecimento e grau de envolvimento dos comandantes da Instituição no uso das TIC, obtidos através de duas ferramentas: inquéritos por questionário e entrevistas semiestruturadas.

O trabalho está estruturado em cinco capítulos, para além desta Introdução e das Conclusões. Cada um dos capítulos dá resposta a uma das questões derivadas (QD) levantadas (ver apêndice A) que completam a resposta à nossa questão central (QC): Qual o impacto externo e interno dos serviços *e-Police* na relação da GC com os cidadãos? Assim, o primeiro capítulo corresponde ao enquadramento conceptual e metodológico, e visa definir o quadro regulamentar para a TD e a agenda digital na Europa e em Espanha, para responder à QD-1. No segundo estuda-se o nível de desenvolvimento da sociedade de informação em

---

<sup>3</sup> Entendemos por TIC aquelas tecnologias que giram em torno de três meios básicos: computação, microeletrónica e telecomunicações. Esses três elementos não só atuam de forma isolada, senão o que é ainda mais significativo, de forma interativa e interligada, permitindo atingir novas realidades de comunicação (Cabero, 1998, p. 198)





Espanha e as competências digitais dos cidadãos espanhóis para dar resposta à QD-2. O terceiro aprofunda o processo de TD na GC, identificando os serviços *e-Police* e avaliando a utilização destas ferramentas pelos cidadãos, bem como a sua qualidade e adequabilidade, dando assim resposta à QD-3. O quarto capítulo avalia o grau de conhecimento e envolvimento dos comandantes territoriais da GC na utilização dos serviços *e-Police* (resposta à QD-4). E o quinto e último a perceção e valorização que estes têm das atuais ferramentas digitais (QD-5).

O trabalho finaliza com a apresentação das conclusões e recomendações mais importantes do estudo qualitativo e quantitativo desenvolvido, em que utilizámos uma matriz SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) para a visualização gráfica das mesmas.

## 1. Metodologia e enquadramento conceptual da investigação

Neste primeiro capítulo, seguindo as regras de apresentação e referenciação do IUM (IUM, 2015), revisar-se-ão os conceitos fundamentais desenvolvidos nesta investigação através do seu estudo jurídico, e descrever-se-á a metodologia utilizada.

### 1.1. Metodologia

Começando com a metodologia, a estratégia considerada mais adequada para o desenvolvimento desta pesquisa foi a mista (Figura 1).

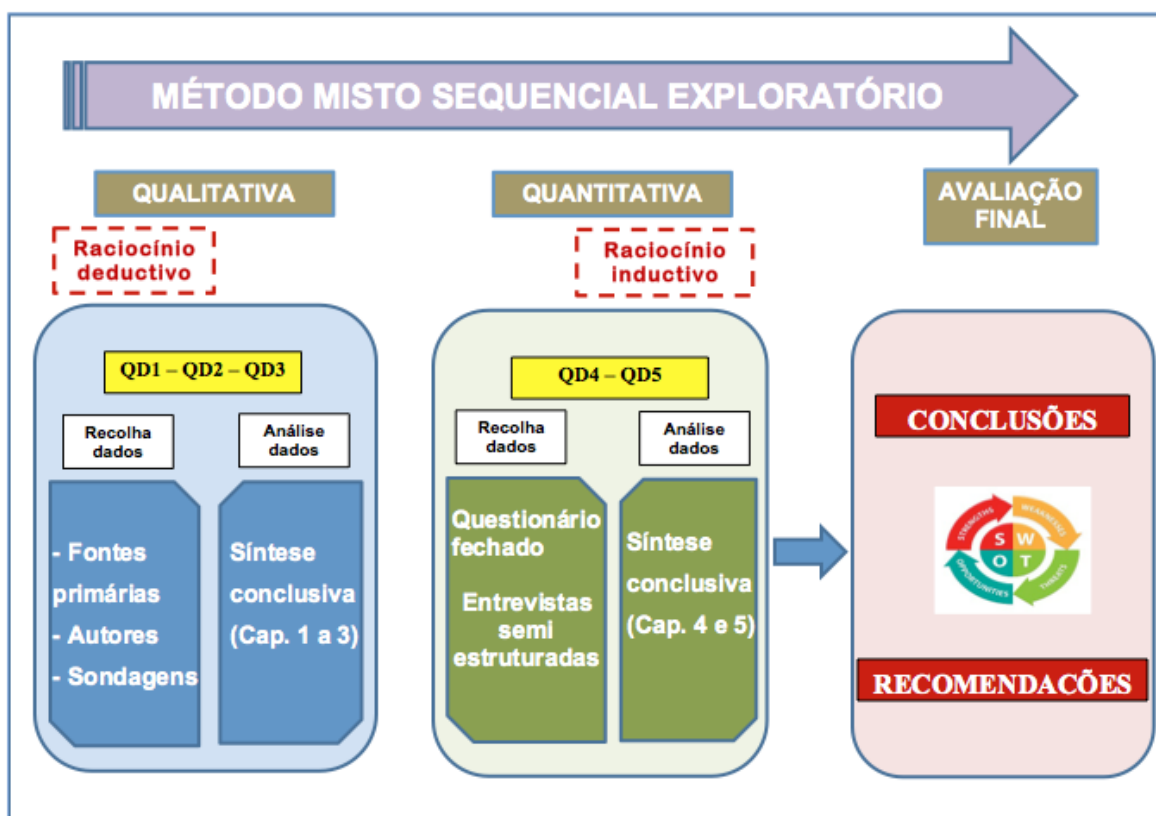


Figura 1 - Estratégia da Investigação

Fonte: autor (2017)

A razão fundamental da escolha, seguindo autores como Hernández, Fernández e Baptista (2003, p.21) é que os modelos mistos têm um maior grau de integração entre as abordagens qualitativas e quantitativas quando é requerido aprofundar um aspeto particular. Ambas as abordagens são combinadas em todo o processo de investigação ou, pelo menos, na maioria das etapas e, embora acrescentem complexidade ao desenho da pesquisa, adiciona todas as vantagens de cada perspectiva. Dado que queremos estudar um fenómeno em profundidade, os serviços *e-Police* da GC e o seu impacto, optamos por um método que garante essa finalidade, o chamado método misto sequencial exploratório, segundo a



metodologia descrita pelo Professor Creswell (2013). Assim, a ordem adotada na pesquisa foi a seguinte: estudo qualitativo com análise seguido por estudo quantitativo com análise, terminando com conclusões e recomendações.

Segundo este esquema, os três primeiros capítulos seguem uma estratégia qualitativa, com um raciocínio dedutivo, o que leva da regra geral (a legislação europeia de referência), a uma realidade particular (os serviços *e-Police* da GC). Os dados recolhidos nesta primeira fase são, no entanto, quer qualitativos (fontes primárias, legislação, autores), quer quantitativos (sondagens), nomeadamente em termos de utilização dos serviços *e-Police* pelos cidadãos. A matriz conceptual usada nesta fase qualitativa decorre dos conceitos, dimensões, componentes e indicadores apresentados no apêndice B. Na síntese conclusiva dos respetivos capítulos, analisamos cada uma das questões levantadas e obtemos as primeiras conclusões, dando resposta às QD1, QD2 e QD3.

Assim, chegamos à segunda parte do trabalho, que segue uma estratégia quantitativa com um raciocínio indutivo, inverso ao anterior, a partir de uma realidade particular (dados extraídos de questionários e de entrevistas), para chegar a conclusões gerais que possam servir a toda a Instituição. Os dados desta fase são, quer quantitativos (questionários), quer qualitativos (entrevistas), embora a análise geral responde a critérios quantitativos em ambos os casos. A matriz conceptual utilizada é apresentada no apêndice C, onde são refletidas, para além dos conceitos e dimensões, as perguntas dos questionários e das entrevistas que medem cada um dos indicadores estabelecidos<sup>4</sup>. A conceção e desenho dos inquéritos por questionário e das entrevistas são apresentados nos respetivos capítulos, bem como a explicitação dos conceitos estruturantes em variáveis e indicadores. O resumo final da análise destes dados é recolhido, como no caso anterior, nas sínteses conclusivas dos capítulos 4 e 5, que dão resposta às QD4 e QD5.

Finalmente, as soluções fornecidas com a utilização de ambos os métodos são relacionadas nas conclusões e recomendações, enriquecendo-se mutuamente, a fim de responder à nossa QC e atingir o OG desta investigação. Como resumo dessas conclusões utilizamos uma matriz SWOT (Apêndice K) que serve para avaliar o impacto dos serviços *e-Police* da GC, através da análise das suas características internas e das condições externas.

---

<sup>4</sup> Em função do tipo de indicador, usamos um, dois e até mesmo três perguntas diferentes.



## 1.2. Quadro conceptual

Uma vez estabelecida a metodologia, passamos a definir o quadro conceptual onde a investigação se insere. Entre as diferentes formas possíveis, optamos pela abordagem jurídica (dimensão D1, apêndice B), procurando nas diferentes normas europeias e espanholas (componentes CP1 e CP2) a forma de enfrentar o tema da TD, salientado aquelas ferramentas normativas e legais (indicadores I1 a I6) que visam garantir a relação dos cidadãos com a Administração, para dar assim resposta à QD-1 (conceito C1).

### 1.2.1. A regulamentação europeia: Estratégia para o Mercado Único Digital

A Estratégia de Lisboa do ano 2000 propunha, como objetivo estratégico da UE, tornar a Europa a economia mais próspera, dinâmica e competitiva do mundo, capaz de um crescimento económico sustentável, com mais e melhores empregos e maior coesão social (Ministerio de Economía, 2017). Seguindo a mesma, em 2010, foi aprovada a Agenda Digital para a Europa, concebida como uma das iniciativas emblemáticas da Estratégia Europa 2020 adotada pela Comissão Europeia. A Agenda Digital define o papel essencial das TIC, que capacitam as instituições e os cidadãos para atingir os objetivos definidos na Estratégia 2020. Entre estes objetivos, sublinha-se a importância da implantação da banda larga para promover a inclusão social e a competitividade na UE (Comissão Europeia, 2010).

Em 2016, o documento sobre “Conectividade para um mercado único digital concorrencial – rumo a uma sociedade europeia a Gigabits” (Comissão Europeia, 2016a), faz uma revisão em alta desses objetivos visando atingir uma conectividade de alta velocidade em 2025 para todos os principais agentes socioeconómicos. Com estas velocidades, a Internet torna-se uma ferramenta de comunicação global, embora, para atingir estes objetivos de conectividade, seja preciso estar atento à dimensão móvel e às comunicações por satélite, como estabelece o Plano de Ação 5G para a Europa (Maciejewski, et al., 2017).

A evolução da Agenda Digital para a Europa levou à aprovação em 2015 da Estratégia para o Mercado Único Digital (Comissão Europeia, 2015), que permite o tratamento integrado de todas as áreas-chave em matéria digital, com uma regulação europeia conjunta das plataformas digitais e da segurança nas redes e nas informações (Hermoso, 2016, pp. 180-181). Finalmente, no desenvolvimento desta estratégia, a UE adotou em 2016 o “Plano de Ação Europeu (2016-2020) para a administração pública em linha” (Comissão Europeia,



2016b), entre cujas prioridades se conta o fornecimento da via digital para interagir com os cidadãos e as empresas, propondo as linhas de ação apresentadas na Tabela 1.

Tabela 1 - Plano de Ação Europeu (2016-2020) para a Administração Pública em linha

Ações	Data prevista
Avaliar a possibilidade da aplicação do princípio de declaração única aos cidadãos num contexto transfronteiriço	2019
Acelerar a implantação e adoção da infraestrutura de dados da Diretiva <i>Inspire</i> <sup>5</sup>	2016-2020
Transformar os sítios Web para aumentar a integração e a participação dos cidadãos e das empresas na elaboração de políticas e programas da UE.	2018

**Fonte:** (Comissão Europeia, 2016b)

Em termos de projetos europeus relacionados com as TIC nas forças de segurança, no apêndice D apresenta-se o Projeto INSPEC<sup>2</sup>T.

#### 1.2.2. A regulamentação espanhola: Estratégia TIC

Os avanços para a TD em Espanha e para a incorporação das TIC na AP, começaram com a aprovação da Lei 30/1992 do regime jurídico das AP e do procedimento administrativo (Gobierno de España, 1992), que abriu a possibilidade de estabelecer relações digitais com a AP, mas deixando nas mãos das próprias autoridades determinar se os cidadãos poderiam ou não interagir digitalmente com elas. Mais tarde, a Lei 11/2007 sobre o acesso digital dos cidadãos aos serviços públicos (Gobierno de España, 2007) garantiu o direito dos cidadãos a interagir com a AP por meios digitais, e a obrigação de aquelas de fornecer os meios adequados para permitir essas comunicações.

Mas o impulso final para a TD foi dado pelo Governo de Espanha com a aprovação da Agenda Digital em fevereiro de 2013, como parte da sua estratégia para desenvolver a economia digital e a sociedade em Espanha. A Agenda determinou o roteiro sobre as TIC e a Administração Digital (AD), e desenvolveu os objetivos estabelecidos na Agenda Digital para a Europa, incorporando também outros específicos para Espanha, que se materializaram através de vários planos, entre eles, o Plano de Serviços Públicos Digitais (Hermoso, 2016, p. 182). Neste domínio desenvolveram-se diferentes projetos de criação de plataformas digitais para promover a interação dos cidadãos com a AP.

O impulso da Agenda Digital espanhola, juntamente com outros fatores, levou à adoção das Leis 39/2015 (Gobierno de España, 2015a) e 40/2015 (Gobierno de España, 2015b), que representaram uma mudança radical do procedimento administrativo comum e

<sup>5</sup> *Inspire*: A infraestrutura da UE de informação geográfica (Comissão Europeia, 2007)



do regime jurídico do sector público que tinham governado Espanha até essa mesma altura. As duas leis, que entraram em vigor em outubro de 2016, revogaram toda a legislação anterior para criar um sistema que tivesse em conta todos os desenvolvimentos tecnológicos, sociais e legais que ocorreram desde a promulgação da Lei 30/1992. O novo quadro jurídico introduz mudanças fundamentais, estabelecendo, por exemplo, a obrigação (não só a faculdade) para as empresas e outros grupos de se comunicarem digitalmente com a AP, a capacidade dos cidadãos para se identificarem por meios digitais na AP, e a exigência destas para verificar a identidade pelos mesmos meios digitais. A assinatura digital também é admitida de uma forma geral para mostrar o consentimento dos cidadãos perante qualquer processo administrativo (DGGC, 2015a). A AP tem a obrigação de fornecer os meios que permitam a identificação digital dos cidadãos nos inquéritos administrativos que precisem iniciar, mesmo se qualquer deles não tem os dispositivos digitais necessários. Essa possibilidade faz mais sentido desde 2006, quando foi possível a identificação de todos os cidadãos espanhóis através da assinatura digital avançada contida no cartão de cidadão (Gobierno de España, 2005a).

Criou-se também um Registo Digital Geral, onde foram recolhidos todos os documentos apresentados ou recebidos em qualquer órgão administrativo. O Registo Geral serve também como um portal que facilita o acesso dos cidadãos aos registos digitais de cada órgão. Por outro lado, esses registos devem ser plenamente interoperáveis, de modo a garantir a sua compatibilidade e interligação, bem como a transmissão digital dos documentos apresentados em qualquer um dos registos (Liponetsky, 2015, pp. 12-14), cumprindo assim a obrigação europeia (Parlamento e Conselho Europeu, 2014) de aceitar sistemas de identificação eletrónica baseados em certificados digitais reconhecidos (Martínez, 2015, p. 49).

Outro assunto a sublinhar na legislação espanhola é a questão de transparência e *Open Data*<sup>6</sup>. Num momento em que a corrupção política era uma das grandes preocupações dos espanhóis<sup>7</sup> o Governo aprovou a Lei 19/2013 de transparência, acesso à informação pública e bom governo, garantindo o acesso às informações e bases de dados detidas pela AP, de tal

---

<sup>6</sup> *Open Data* ou dados abertos são aqueles postos pela AP à disposição dos cidadãos de forma a serem reutilizados e garantindo o princípio de transparência.

<sup>7</sup> De acordo com o Centro de Investigações Sociológicas Espanhol, a corrupção era o segundo maior problema dos cidadãos, depois do desemprego (CIS, 2013).



forma que toda a informação de interesse, nomeadamente a económica, orçamental e estatística, seja facilmente acessível, compreensível e reutilizável, estabelecendo datas e prazos de resposta quando foram requeridos (Gobierno de España, 2013a).

Para a implementação desta legislação, o Governo espanhol criou em 2012 a Comissão para a Reforma da AP, procurando que a Administração promovesse uma maior competitividade da economia espanhola (Gobierno de España, 2012a). Para isso, foram propostas mais de 200 medidas, metade das quais relacionadas com as TIC.

Uma das ações mais importantes foi a criação da Direção das Tecnologias da Informação e das Comunicações, um órgão com competências transversais em toda a Administração (Gobierno de España, 2013b). A estrutura organizacional foi concluída com a criação de unidades e outros órgãos colegiais com o objetivo de implementar as políticas da TD no domínio do sector público administrativo do Estado. Entre estes organismos encontram-se as Comissões Ministeriais da Administração Digital (CMAD), responsáveis da implementação, a nível ministerial, das políticas comuns das TIC e as que visam a TD de cada ministério. No Ministério do Interior<sup>8</sup> espanhol foi constituída a CMAD correspondente, da que é membro o Tenente-General Subdiretor Geral de Apoio da GC (Área de Logística), principal responsável pelas unidades e departamentos encarregados da aplicação das medidas técnicas da TD dentro da Instituição (Ministerio del Interior, 2015a). Por último, o Decreto Real<sup>9</sup> 415/2016 reestruturou os diferentes ministérios criando o Ministério de Energia, Turismo e Agenda Digital e, dentro dele, a Secretaria de Estado para a Sociedade de informação e a Agenda Digital (Gobierno de España, 2016).

Nessa linha, o Governo espanhol adotou a sua Estratégia TIC em 2015: o Plano da TD da Administração Geral do Estado (AGE), que estabelece os princípios orientadores da AD, os objetivos estratégicos, as linhas de ação e as medidas a implementar até 2020. Entre os objetivos estratégicos devemos salientar o segundo, que afirma que o canal digital tem de ser o preferido dos cidadãos e das empresas para interagir com a Administração. Este objetivo é atingido através de três linhas de ação que têm um impacto direto nos serviços *e-Police* desenvolvidos pela GC: (i) prestação de serviços públicos digitais adaptados às novas tecnologias; (ii) melhoria da satisfação do usuário na utilização dos serviços públicos

---

<sup>8</sup> O Ministério do Interior espanhol é o equivalente ao Ministério de Administração Interna português.

<sup>9</sup> O equivalente ao Decreto Real espanhol é o Decreto Regulamentar em Portugal.





digitais, e (iii) promoção da inovação na prestação dos serviços (Gobierno de España, 2015c).

Dentro de cada uma dessas linhas de ação, a Estratégia TIC espanhola tenciona atingir as metas apresentadas na tabela 2.

Tabela 2 - Metas da Estratégia TIC espanhola

Metas	Grau	Data prevista
Os registos administrativos são colocados na Pasta Pública <sup>10</sup>	50%	2017
	75%	2018
	80%	2020
Os serviços públicos digitais são acessíveis nos <i>smartphones</i>	100%	2020
As unidades administrativas com informações sobre cidadãos ou empresas estão registadas na Plataforma de Intermediação <sup>11</sup>	100%	2020
Os serviços públicos digitais oferecem inquéritos de satisfação	100%	2017
Os Ministérios têm um plano de assistência para o uso dos serviços digitais	100%	2017
Os gabinetes de atendimento ao público oferecem assistência para o uso dos serviços digitais	100%	2017
Os serviços digitais informam aos cidadãos sobre o estado dos seus registos e inquéritos administrativos	100%	2020

**Fonte:** (Gobierno de España, 2015c)

### 1.2.3. Processo de transformação digital no Ministério de Interior espanhol

A GC pertence para o exercício das suas funções de segurança pública, com caráter geral, do Ministério de Interior espanhol. Este Ministério, como o resto da Administração espanhola iniciou o seu processo gradual de TD na última década do século XX, de conformidade com as leis 30/1992 e 11/2007 supracitadas. No seu desenvolvimento foram adotadas várias resoluções, como a Portaria INT/2939/2009 de criação do Registo Digital na GC (Ministerio del Interior, 2009), que permitiu a receção, remissão e processamento dos documentos administrativos recebidos ou emitidos digitalmente com assinatura eletrónica avançada.

<sup>10</sup> A Pasta Pública é um serviço digital da AGE, em que os cidadãos podem consultar, através duma identificação digital, sobre o estado dos seus inquéritos administrativos (Trânsito, Finanças, etc.), relatórios, registos ou dados pessoais que tenha a Administração (Administración Electrónica, 2017a).

<sup>11</sup> A Plataforma de Intermediação é um serviço digital da AGE que verifica os dados dum cidadão que tenha iniciado um procedimento administrativo com qualquer órgão ou agência governamental. Assim, o cidadão não tem de fornecer documentos comprovativos, tais como identidade ou residência, nos processos a iniciar na Administração. Em 2016 foram mais de 75 serviços disponíveis (Administración Electrónica, 2017b).





Outros documentos, embora não fizessem referência direta à AD, iam na mesma linha de simplificação administrativa, como o Acordo do Conselho de Ministros de 3 de junho de 2011 em que o Governo se comprometeu, no prazo dum ano, os cidadãos não fizessem entrega de qualquer documento que já estivesse na posse da Administração. Esta medida, juntamente com outras que tencionavam reduzir a burocracia, permitiu economizar mais de 9.700 milhões de euros, segundo as estimativas do Governo espanhol (Consejo de Ministros, 2011).

No desenvolvimento desta regulamentação, nomeadamente da Estratégia TIC, a GC está atualmente a desenvolver o seu Plano de Ação para a TD, ainda inacabado (DGGC, 2016a). O objetivo final, em termos do relacionamento com os cidadãos, é que a sua presença física para realizar qualquer inquérito administrativo não seja necessária, por forma que tudo possa ser feito *on-line*, através da assinatura digital avançada que fornece, entre outros, o cartão de cidadão espanhol. O projeto de Plano de Ação contém os objetivos estratégicos, linhas de ação, medidas a adotar e indicadores para o acompanhamento do próprio plano. Os objetivos estratégicos são desenvolvidos em conformidade com as disposições da Estratégia TIC, sublinhando a importância de estabelecer o canal digital como prioritário na relação da AP e as forças de segurança com os cidadãos e as empresas. Assim, torna-se a própria Administração responsável por conduzir, dirigir e orientar o processo de mudança para a TD da sociedade.

### 1.3. Síntese conclusiva

Neste capítulo apresentámos, por um lado, a metodologia de pesquisa e, por outro, o quadro conceptual da TD na Europa e em Espanha.

A metodologia empregue na pesquisa foi mista segundo a estrutura do método misto sequencial exploratório de Creswell (2013), que segue um raciocínio dedutivo na primeira parte e um indutivo na segunda, e que combina as vantagens dos métodos quantitativos e qualitativos, a pesar do desenho ser mais complexo.

Em termos do enquadramento conceptual, fizemos o seguimento das iniciativas de regulamentação a nível europeu e nacional por forma a enfrentar o tema da TD, salientado as ferramentas normativas que visavam garantir a relação dos cidadãos com a Administração. Concluimos assim que um dos grandes objetivos estabelecidos, quer pelo “Plano de Ação Europeu (2016-2020) para a AP em linha”, quer pela Estratégia TIC



espanhola (2015-2020), é o impulso no desenvolvimento dos serviços públicos digitais fornecidos pela Administração, mediante a edificação de políticas ativas que visem o fomento da utilização das TIC pelos cidadãos. Assim salientamos a obrigação do Governo espanhol para promover as condições que permitam que o canal digital seja o preferido pelos cidadãos nas relações com a Administração e o estabelecimento de metas nessa linha.

Por isso, as instituições espanholas, e a GC entre elas, devem procurar ativamente meios e procedimentos que impulem os serviços *e-Government* e a sua utilização preferente pelos cidadãos. Embora seja obrigação do Governo garantir a maior conectividade através, por exemplo, da cobertura de banda larga ou o favorecimento das empresas TIC, as forças de segurança têm também de fazer face a outras questões como a implementação do registo único digital, a promoção dos serviços *e-Police*, a elaboração de inquéritos de satisfação, ou a modificação das suas linhas estratégicas para adaptá-las à TD. E tudo isto garantindo a interoperabilidade dos seus procedimentos com o resto da AP, e a facilidade de uso pelos cidadãos com ferramentas acessíveis e interfaces amigáveis.



## **2. Sociedade de informação e competências digitais dos cidadãos**

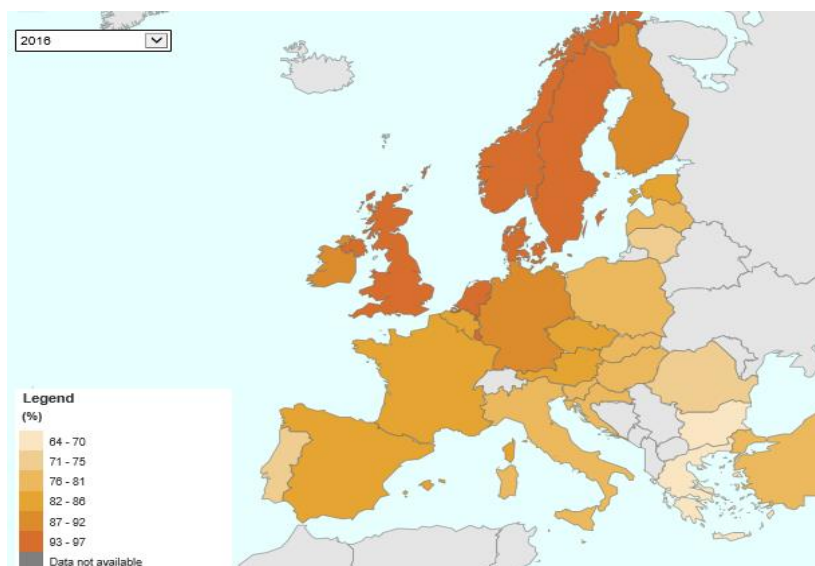
Verificamos no capítulo anterior a obrigação dos governos e a AP de fornecer os meios necessários para a TD e garantir as condições adequadas para os cidadãos interagirem com as instituições públicas, promovendo políticas ativas. Agora tencionamos verificar o nível de desenvolvimento da sociedade de informação em Espanha e definir as competências digitais dos cidadãos.

### **2.1. Desenvolvimento da sociedade de informação**

Para medir o desenvolvimento da sociedade de informação vamos olhar para vários tipos de indicadores, quer espanhóis, quer europeus.

#### **2.1.1. Índices europeus**

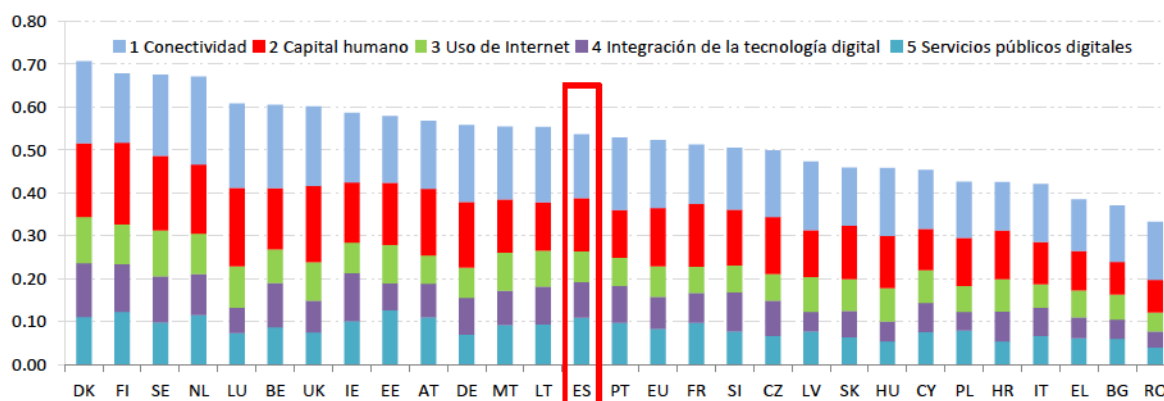
O Índice de Digitalização da Economia e da Sociedade (DESI), elaborado pela Comissão Europeia, visa avaliar a evolução dos países da UE em direção a uma economia e uma sociedade digitais (Comissão Europeia, 2017a). Este índice usa dados nomeadamente do Eurostat (Comissão Europeia, 2016c), mas também de outras fontes, como o Portal Europeu de dados (Comissão Europeia, 2017b). Os referidos dados também estão incluídos nas estatísticas compiladas pelo Observatório Nacional das Telecomunicações e da Sociedade de Informação (ONTSI), centro de referência para a análise e monitorização da sociedade de informação em Espanha (ONTSI, 2017). Na figura 2 podemos ver, codificados por cores, o grau de acesso à Internet nos agregados familiares espanhóis e europeus. Em Espanha, de acordo com essa fonte, 82% das famílias têm acesso à Internet nas suas casas, uma percentagem ligeiramente inferior à média europeia (85%).



**Figura 2 – Acesso à Internet nos agregados familiares**

**Fonte:** (Comissão Europeia, 2016c)

Analisando em profundidade o índice DESI 2017 (Comissão Europeia, 2017) (Figura 3), vemos a Espanha na posição 14 de 28 no desenvolvimento da sociedade de informação, levemente acima da média europeia, tendo permutado o lugar com Portugal no último ano, que agora ocupa a posição 15.



**Figura 3–Índice de Digitalização da Economia e da Sociedade (DESI)**

**Fonte:** (Comissão Europeia, 2017a)

Entre os cinco fatores que compõem o DESI refletidos na figura 4, vamos tratar neste ponto, por questões metodológicas, os que têm a ver com o desenvolvimento da sociedade de informação (1º, 3º, 4º e 5º), para estudar no próximo as relativas às competências digitais (capital humano: 2º).

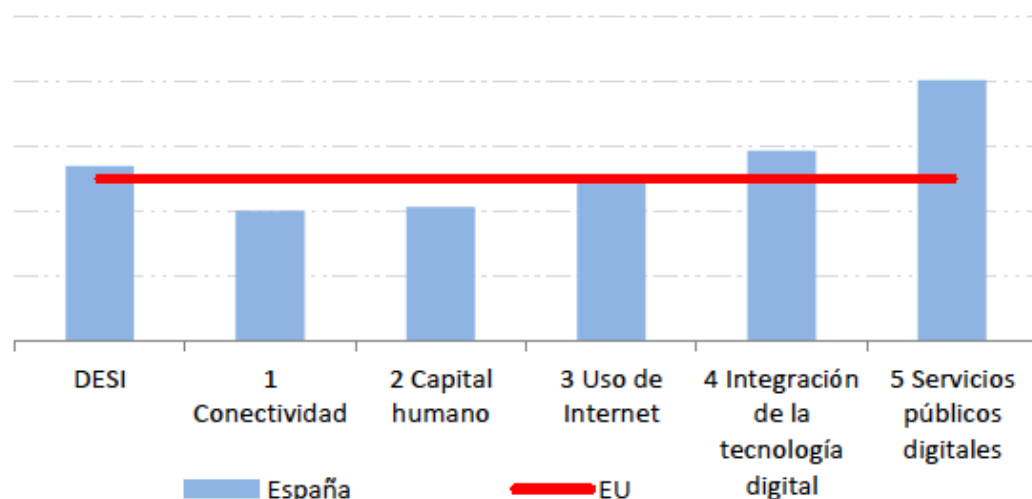


Figura 4 - Componentes DESI em Espanha e na UE

Fonte: (Comissão Europeia, 2017a)

O primeiro fator analisado é a conectividade, a capacidade de se conectar à Internet em qualquer lugar do país. Neste aspeto Espanha está classificada no posto 18, abaixo da média europeia. Embora a cobertura de banda larga fixa atinja 95% dos agregados familiares, esta é uma das percentagens mais baixas da EU, cuja cobertura média atinge 98%. Salienta-se que 86% dos utilizadores da Internet espanhóis usam banda larga nos seus dispositivos móveis e que 71% dos domicílios têm banda larga fixa. Essa percentagem para as famílias sobe até 81% se considerarmos os dispositivos móveis e de banda larga de nova geração (NGA), facto digno de destaque porque representa 5 pontos percentuais acima da média europeia (76%). Se tivermos em conta o total<sup>12</sup> de internautas espanhóis 47% deles usam banda larga de mais de 30 Mbps, em comparação com 37% dos internautas europeus<sup>13</sup>.

Em termos de uso da Internet, os utilizadores espanhóis participam em inúmeras atividades *on-line*, mas em relação às transações, como o comércio ou a banca eletrónica, fazem-no menos do que outros cidadãos europeus. Salienta-se o uso da Internet para ler notícias (78% vs. 70% da UE); a música, os jogos e a visualização de vídeos em *streaming* (83% contra 78%), e o uso das redes sociais (67% espanhol contra 63% Europeu) ou as videochamadas (31%). No lado oposto ficam a banca eletrónica (54% vs. 59% da UE) e as compras *on-line* (54% contra 66%).

<sup>12</sup> Nas estatísticas usadas tanto na Europa como em Espanha, é considerada população internauta apenas a que tem entre 16 e 74 anos (dados INE e Eurostat).

<sup>13</sup> A Agenda Digital Europeia marcou como objetivo que todos os utilizadores da Internet tivessem banda larga de mais de 30 Mbps em 2020 (Comissão Europeia, 2010).



Outro fator considerado pelo índice DESI é a integração da tecnologia digital nas empresas, onde Espanha tem dados favoráveis ocupando a posição 11 do ranking europeu. Usando dados de 2016, 25% das empresas espanholas têm faturação *on-line*, enquanto 19% das pequenas e médias empresas têm serviços de vendas eletrônicas, que responde a 9,4% do seu volume de negócio.

O último fator analisado faz referência aos serviços públicos digitais (*e-Government*). Neste ponto Espanha ocupa a 6ª posição entre os 28 países da UE, com valores bem acima da média europeia. Devemos salientar os chamados *Open Data*, dados abertos disponibilizados publicamente pela Administração. Espanha lidera os rankings europeus neste domínio, destacando tanto o número de fontes abertas e a sua qualidade, como as regulamentações nacionais sobre o assunto<sup>14</sup>. Para além disso, segundo os dados da ONU em 2016, Espanha estaria em sétimo lugar do mundo e em terceiro da Europa (apenas atrás do Reino Unido e Países Baixos) sobre a participação dos cidadãos no *e-Government* (ONU, 2016, p. 56).

Como resumo, na tabela 3 podemos ver refletido o desenvolvimento da sociedade de informação.

---

<sup>14</sup> Lembremos a Lei de Transparência no ponto 1.2.2. deste trabalho (Gobierno de España, 2013a).

Tabela 3 – Indicadores DESI em Espanha

<b>Conetividade</b>	<b>Posto 18 UE. Abaixo da média</b> 95% do território nacional 86% dos internautas usa banda larga móvel 81% dos agregados familiares têm banda larga móvel NGA 47% dos internautas com banda larga > 30 Mbps
<b>Utilização da Internet</b>	<b>Posto 17 UE. Na média</b> 78% Informação via internet 83% Música, jogos e vídeo em <i>streaming</i> 31% Videochamadas em linha 57% Redes sociais 54% <i>E-commerce</i> 54% E-banca
<b>Integração das tecnologias digitais</b>	<b>Posto 11 UE. Acima da média</b> 25% das empresas fatura <i>on-line</i> 19% das pequenas e médias empresas têm vendas eletrónicas 9,4% percentagem de volume de negócios eletrónicos nas pequenas e médias empresas
<b>Serviços públicos digitais (e-Government)</b>	<b>Posto 6 UE. Acima da média</b> Número 1 em <i>Open Data</i>
<b>Dados globais</b>	<b>Posto 14 UE. Acima da média</b>

**Fonte:** autor, adaptado da (Comissão Europeia, 2017a)

### 2.1.2. Índices espanhóis

O índice espanhol mais amplamente utilizado para o desenvolvimento da sociedade de informação é a sondagem sobre equipamentos e uso das TIC nos agregados familiares, emitida anualmente pelo Instituto Nacional de Estatística (INE, 2016). Os parâmetros do INE desenvolvem com maior profundidade os indicadores do índice DESI analisados no ponto anterior.

De acordo com o INE, em 3 de outubro de 2016<sup>15</sup>, 81,9% das famílias tinham uma ligação à Internet (13 milhões de famílias), a grande maioria de banda larga (81,2%). Para além disso, 77,1% das famílias tinham um computador e 96,7% um telemóvel (Figura 5).

<sup>15</sup> O universo analisado corresponde a 34.389.822 pessoas com idades entre os 16 e os 74 anos. Destes, 31% (10.654.898) moram em cidades com menos de 20.000 habitantes, a área de responsabilidade habitual da GC. A população total espanhola, em 1 de julho de 2016, foi 46.468.102 habitantes (INE, 2016).

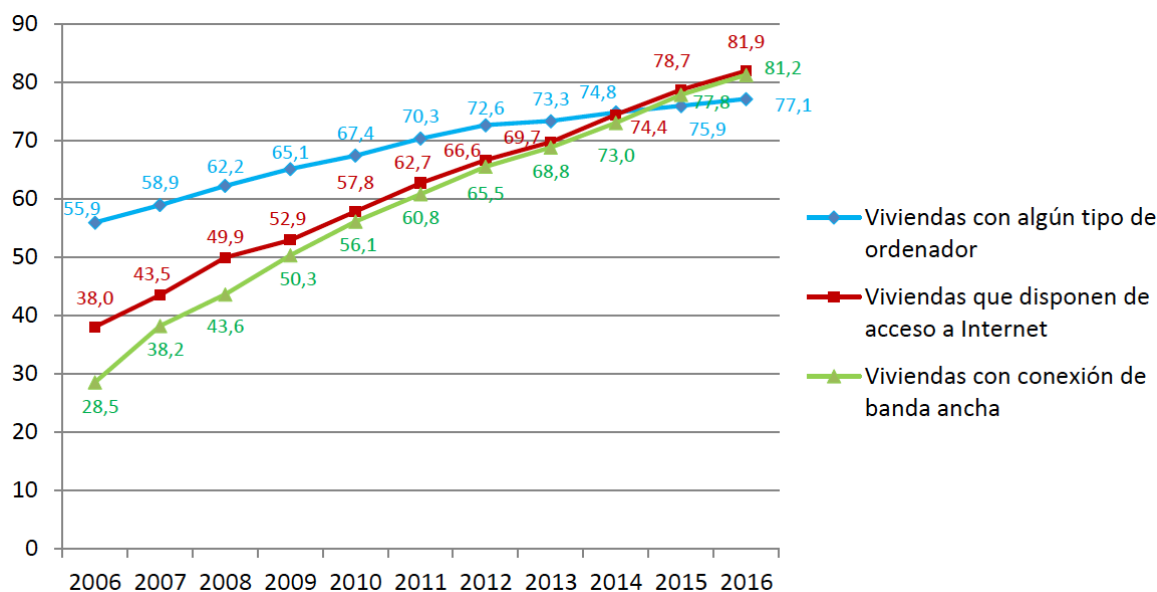


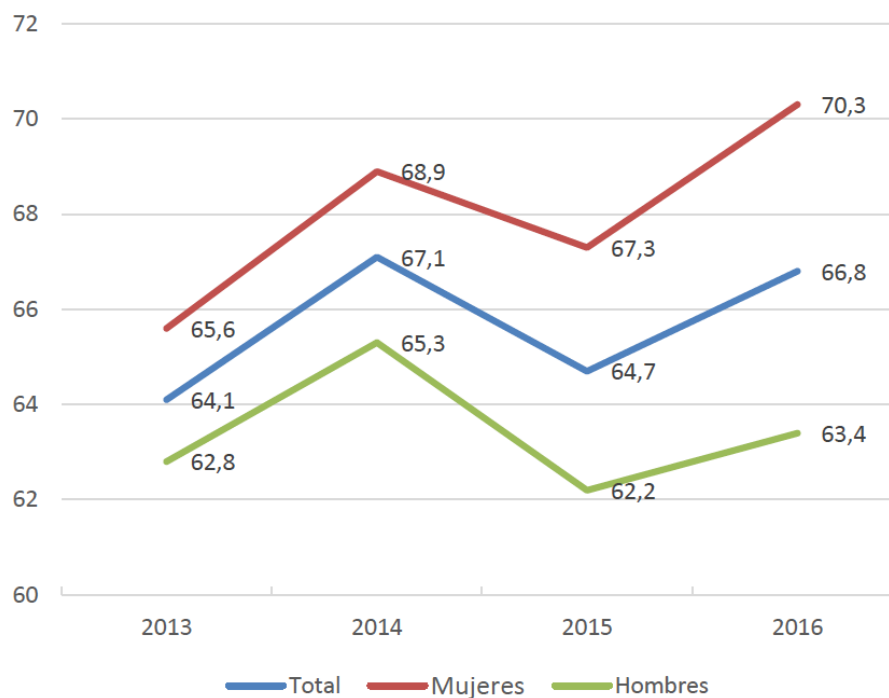
Figura 5 - Evolução das TIC nos agregados familiares

Fonte: (INE, 2016)

Em termos de *e-commerce* a percentagem de pessoas que compraram pela Internet nos últimos três meses atingiu uma penetração de 34,9% da população. Uma em cada três pessoas com idades compreendidas entre os 16 e os 74 anos tinha comprado através da Internet nos últimos três meses. Por outro lado, mais de 17 milhões de pessoas (50,1% da população) fizeram operações de comércio eletrónico em algum momento da sua vida. No entanto, estes dados, como já vimos, são inferiores à média europeia.

Relativamente à participação em redes sociais (Figura 6), 66,8% dos internautas participam nas redes sociais de caráter geral, como o Facebook, o Twitter ou o Tuenti. Os mais participativos são os estudantes (90,7%) e os jovens com idade entre os 16 e os 24 anos (91,1%). Segundo o género, a participação das mulheres (70,3%) é maior do que a dos homens (63,4%).





**Figura 6 - Evolução da participação dos cidadãos nas Redes Sociais em Espanha**

**Fonte:** (INE, 2016)

Em termos de *e-Government*, 61,6% dos utilizadores da Internet em 2016 contactou ou interagiu com a AP ou os serviços públicos através da Internet por motivos pessoais. Esta percentagem representa 50,1% do total da população espanhola com idades entre os 16 e os 74 anos. Pela forma como interagimos, 58,1% dos internautas obteve informações dos *websites* da Administração, 45,3% fez *download* de formulários oficiais, e 39,7% enviou formulários preenchidos (Figura 7). Quanto às causas pelas quais os internautas que precisam enviar um formulário preenchido não o fizeram através da Internet no último ano, 19% foi por causa da falta de competências digitais ou conhecimento, 13,6% por se preocupar pela segurança e proteção de dados pessoais, e 13% por falta de assinatura eletrónica ou certificado digital, ou ter problemas com eles. Uma demonstração de confiança no uso da Internet é que 73,3% dos internautas espanhóis deu dados pela Internet em 2016.

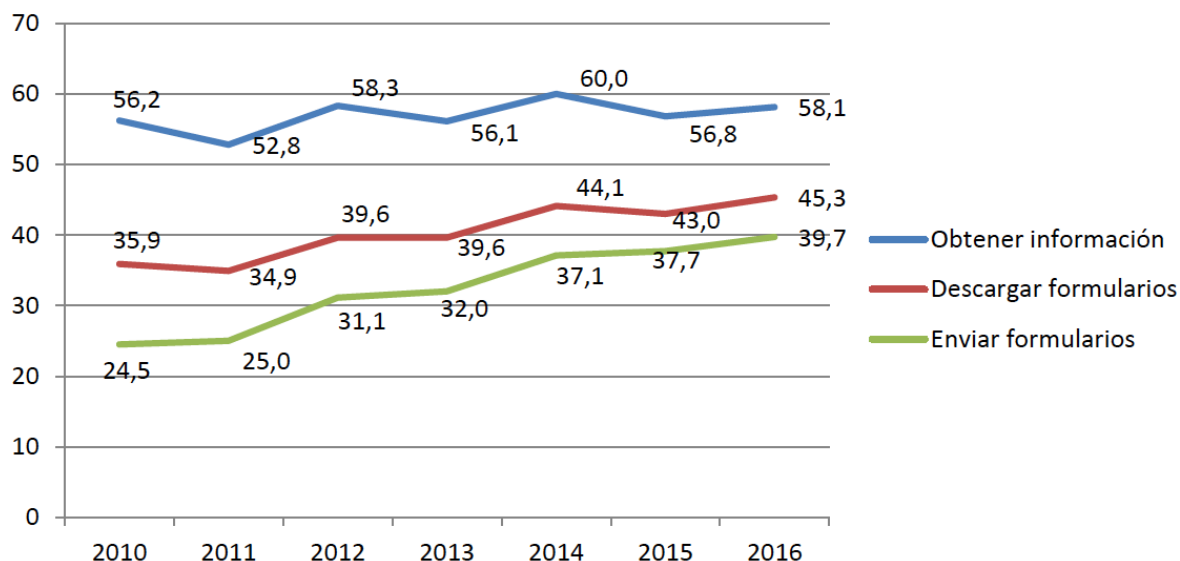


Figura 7 - Evolução da utilização de *e-Government*

Fonte: (INE, 2016)

## 2.2. Competências digitais dos cidadãos

Relativamente às competências digitais dos cidadãos, tomamos também como referência os dois tipos de índices analisados no ponto anterior, quer europeus, quer espanhóis.

O índice DESI, no que diz respeito ao capital humano (utilizadores da Internet), indica que Espanha está no 14º lugar da UE, abaixo da média europeia. Os internautas atingiram 76% da população em 2016, três pontos menos do que a média europeia. Apenas 53% da população espanhola tem competências digitais básicas<sup>16</sup>, enquanto que na Europa essa percentagem chega a 56%. O único dado positivo que sublinhamos neste domínio são os graduados STEM<sup>17</sup>, que em Espanha são 21 em cada 1.000 habitantes entre 20 e 29 anos, o que representa o sexto lugar no ranking europeu (Tabela 4).

Tabela 4 - Capital humano em Espanha segundo Índice DESI

<b>Capital humano</b>	<b>Posto 14 UE. Abaixo da média</b>
	76% população são utilizadores de Internet (2016)
	53% população tem capacidades digitais básicas
	21 de cada 1.000 indivíduos são graduados STEM

Fonte: (Comissão Europeia, 2017a)

<sup>16</sup> Competências básicas como o uso de *e-mail*, ferramentas de edição, ou a instalação de novos dispositivos (Comissão Europeia, 2017a).

<sup>17</sup> *Science, Technology, Engineering, Mathematics*.

Por outro lado, segundo o índice espanhol (INE, 2016), 80.6% dos cidadãos com idades compreendidas entre os 16 e os 74 anos usaram a Internet nos últimos três meses, percentagem que baixa para 76,5% quando o uso é pelo menos uma vez por semana<sup>18</sup>, e 66,8% quando diariamente (Figura 8). No entanto, estas percentagens não são homogêneas em toda a população: se considerarmos as localidades com menos de 20.000 habitantes, que são a demarcação habitual da GC, a percentagem de cidadãos que usaram a Internet nos últimos três meses baixa até 76,3%. Salienta-se também a influência da região de morada no uso das TIC, com uma diferença de 12,3 pontos entre a região que mais utiliza Internet (Madrid, 86,9%) e a que menos (Galícia, 74,6%).

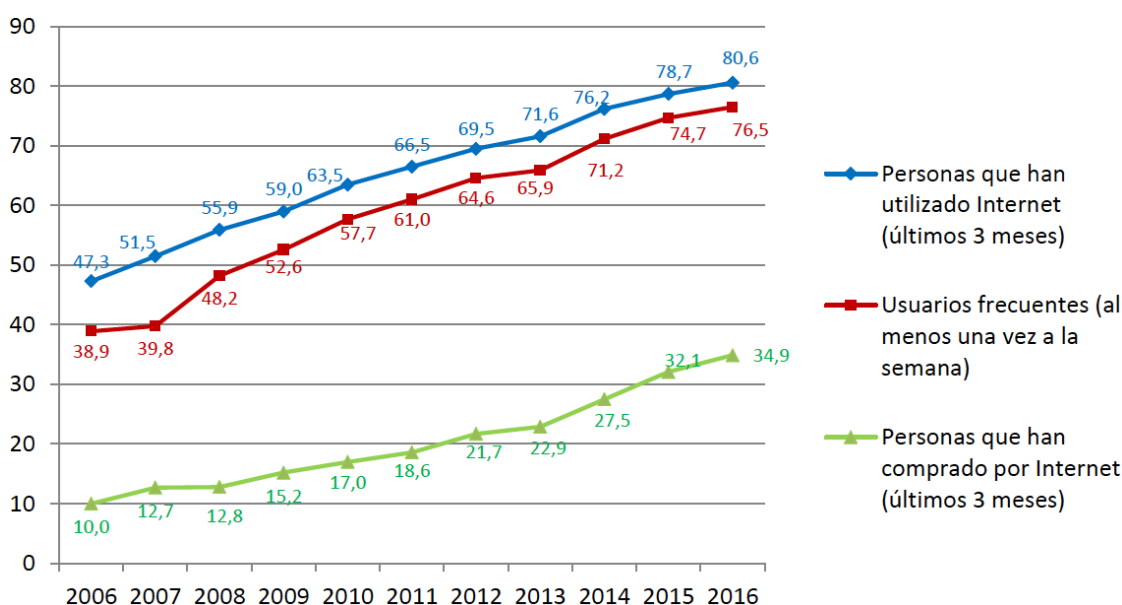


Figura 8 - Evolução uso de Internet (pessoas de 16 a 74 anos)

Fonte: (INE, 2016)

Quanto aos dispositivos utilizados pelos cidadãos para aceder à Web desde qualquer lugar, o telemóvel é de longe o mais usado (93,3%). Depois estão o computador portátil (57,8%), o computador de secretária (45,4%) e o tablet (41,5%). Se considerarmos apenas o acesso à Internet fora do local de residência ou local de trabalho, quase 90% dos utilizadores de Internet usam algum tipo de dispositivo móvel para conectar (88,2% através do telemóvel).

<sup>18</sup> Esta é a referência tomada pelo índice DESI.



### 2.3. Síntese conclusiva

Neste capítulo apresentámos o nível de desenvolvimento da sociedade de informação em Espanha e as competências digitais dos seus cidadãos, visando avaliar a adequação dos serviços *e-Police* da GC para a sociedade espanhola, e poder assim responder à QD -2.

O estudo dos diferentes índices europeus e espanhóis indica que, embora o nível de conectividade à Internet está abaixo da média europeia, atingiu 95% do território nacional e está em progressão ascendente, ou seja, este parâmetro não representa nenhum problema para a possibilidade de utilização dos serviços *e-Police*. Por outro lado, embora mais de 80% da população espanhola use a Web, essa percentagem cai para 76% nas localidades com menos de 20.000 habitantes, onde a GC desenvolve o seu trabalho. Concluímos, portanto, que os cidadãos nas áreas rurais optam pelo contato pessoal direto mais do que os das grandes cidades, especialmente quando a proximidade e implantação territorial das unidades da GC o permite. De qualquer forma, a evolução é cada vez maior e o uso de novas tecnologias está a substituir gradualmente os meios tradicionais, também nas áreas rurais.

Outro aspeto a considerar são as competências digitais dos cidadãos: apenas 56% da população entre 16 e 74 anos é capaz de fazer operações simples, como a abertura de uma conta de e-mail, a utilização de ferramentas de edição como o Word ou Excel, ou a instalação de novos dispositivos como uma impressora ou scanner. Ou seja, qualquer complexidade técnica, por mais simples que possa parecer, é um inconveniente para muitas pessoas quando têm que interagir *on-line* com a GC.

Aparte disso, também temos a preferência dos utilizadores pelo uso do telemóvel ou *smartphone*: 93,3% dos internautas acede à Web através do seu telemóvel. Isto indica a conveniência em criar aplicações para dispositivos móveis (apps) adaptadas às necessidades dos cidadãos para interagir com a GC.

Foi-nos chamada a atenção para o facto de os cidadãos espanhóis destacarem no uso das redes sociais ou na leitura de notícias na Web, mas estarem abaixo da média europeia na utilização da banca eletrónica ou as compras *on-line*. Isso indica, por um lado, a preferência pelo uso de serviços que não precisam de um suporte externo, como o certificado digital, a assinatura eletrónica ou outros sistemas mais complicados. Mas, por outro lado, salientam a importância das redes sociais na sociedade espanhola. Note-se que mais de 90% dos internautas estudantes ou menores de 24 participam nestas redes sociais. Portanto, o aumento



da participação da GC nas mesmas é considerado essencial na estratégia de comunicação da Instituição.

Da mesma forma, os dados indicam que mais de metade da população espanhola entrou em contato com a Administração através da Internet em 2016 e quase 40% dos internautas enviaram um formulário através da Web. Se a GC consegue oferecer e-serviços com interfaces mais amigáveis, fáceis de usar, e de baixa complexidade técnica, irá certamente aumentar o número de utilizadores desses serviços.

Respondemos assim à QD-2 afirmando, à luz dos dados apresentados, que o nível de desenvolvimento da sociedade de informação em Espanha é adequado para a implementação dos serviços *e-Police* e, embora as competências digitais da população ainda não sejam muito altas, estão a aumentar a medida que os procedimentos digitais são mais simples, o software com interface mais amigável, e a utilização dos *smartphones* mais generalizada.



### 3. Os serviços *e-Police* na Guarda Civil

Para avaliar o impacto dos serviços *e-Police* da GC temos que realizar um estudo aprofundado dos serviços *on-line* disponibilizados pela GC, bem como da utilização que os cidadãos fazem dos mesmos, visando tirar algumas conclusões à luz do analisado nos capítulos anteriores. Este propósito não seria possível sem o conhecimento prévio do modelo policial espanhol e da estrutura da GC através das unidades que lideram a TD, questões tangenciais que são tratadas nos apêndices E e F respetivamente.

#### 3.1. Serviços *e-Police* disponibilizados pela Guarda Civil

Os serviços *e-Police* fornecidos pela GC aos cidadãos podem dividir-se, na nossa opinião, em quatro tipos principais: de informação, de interação, mistos e de qualidade dos serviços, segundo o tipo de relação com o cidadão (Tabela 5).

Tabela 5 - Serviços *e-Police* na Guarda Civil

Serviços de Informação	Portal GC na Internet
Serviços de interação	Serviços de Sede Eletrónica
	Processos de admissão à praças GC
	e-Queixa
	e-Estabelecimentos
Serviços mistos	OIAC
	Redes Sociais
	Aplicações dispositivos móveis (apps)
De qualidade dos serviços	Carta de serviços eletrónicos

**Fonte:** (Autor, 2017)

##### 3.1.1. Serviços de informação

Os serviços através do Portal da Internet (DGGC-ORIS, 2017a) oferecem aos cidadãos, por via eletrónica, informações gerais sobre como entrar em contato com a GC, telefones de emergência, formulários de contato, violência doméstica, abuso infantil, reclamações e sugestões, consultas, formulários para iniciar os procedimentos e inquéritos administrativos, dicas de segurança, quadro de avisos, comunicados de imprensa, colaboração do cidadão, etc. O portal é o principal meio de informação e comunicação geral com o cidadão pela Internet.

##### 3.1.2. Serviços de interação

Os serviços de interação fornecem a possibilidade de relacionamento direto com a GC mediante o envio de formulários preenchidos e uso de assinatura eletrónica ou certificado

digital avançado. Desta forma os cidadãos não têm a necessidade de ir ao quartel ou Posto da GC e os documentos carregados têm igual valor aos originais em papel.

A maioria dos serviços de interação são oferecidos por intermédio da Sede Eletrónica (DGGC, 2017a). Esta plataforma digital é operada através do serviço de registo eletrónico com sistema de certificação digital (Ministerio del Interior, 2009), que permite iniciar os vários procedimentos *on-line* que tem ativos a GC, bem como fazer reclamações e sugestões. Para as reclamações o sistema reencaminha para o site do Ministério do Interior. Os serviços eletrónicos disponíveis atualmente na Sede Eletrónica são 42, divididos em cinco domínios: (1) Registo Geral Auxiliar: sobre qualquer assunto, não necessariamente relativo à GC; (2) antecedentes criminais do Registo Policial: Acesso, retificação e cancelamento; (3) serviços e empresas de segurança privada; (4) serviços e empresas no domínio das armas e dos explosivos; (5) processos de seleção e acesso à GC, nomeadamente para a categoria de praças. A lista completa destes serviços *e-Police* é definida no Anexo A.

Este último domínio da Sede Eletrónica está-se a alterar para o seu uso autónomo. Começando em 2016 o registo inicial para acesso à categoria de praças tem de ser feito pela Internet (Figura 9). Desta forma 100% dos aspirantes (mais de 35.000) tiveram que fazer a inscrição *on-line* no *website* estabelecido com esta finalidade (DGGC, 2016b). O sistema também permite o pagamento de taxas pelo computador, opção preferida pela esmagadora maioria dos candidatos. A página contém informação institucional da GC e a forma de desenvolver uma carreira profissional.

Outro dos serviços que permite a interação direta com os cidadãos é o serviço de e-Queixa (Figura 10), que fornece a possibilidade de antecipar os dados de queixas ou denúncias sobre ilícitos criminais menores e sobre perda e recuperação de documentos



**Figura 9 - Website de admissão aos testes de acesso à GC**  
**Fonte:** (DGGC, 2016b)

(DGGC, 2017b). Em qualquer caso atualmente é requerida uma confirmação posterior da queixa no prazo de 72 horas num quartel ou Posto da GC, pelo que ainda não podemos considerar este serviço estritamente interativo (Martín, 2015, pp. 108-110).

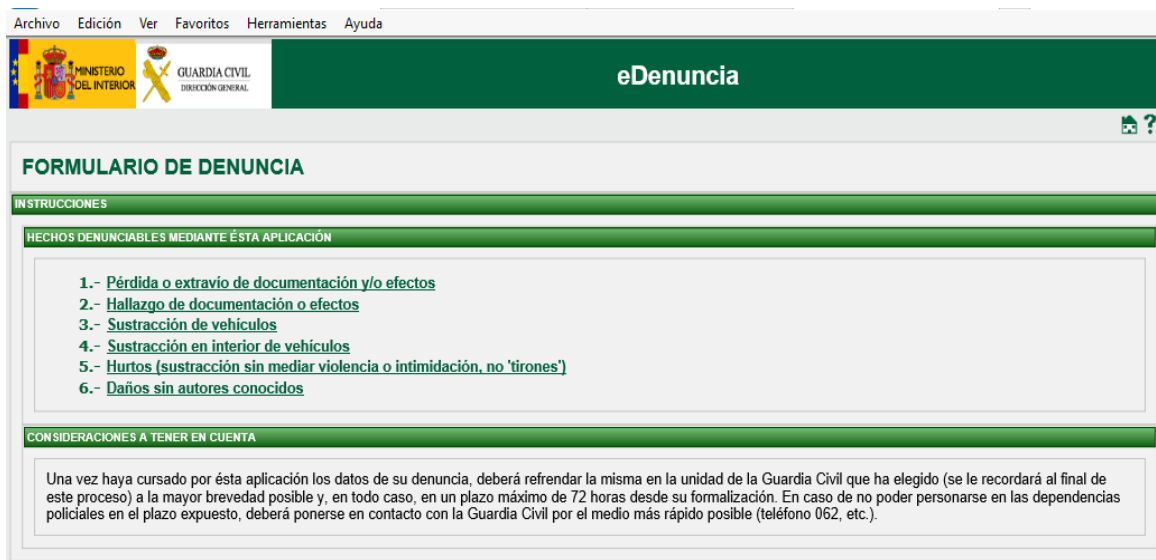


Figura 10 - Website da e-Queixa

Fonte: (DGGC, 2014)

### 3.1.3. Serviços mistos

Como serviços mistos, quer de informação, quer de interação, podemos referir o Gabinete de Informações e Atendimento aos Cidadãos (OIAC pela sigla em espanhol, ver apêndice F), as redes sociais e as apps.

O OIAC é um gabinete subordinado ao Gabinete de Relações Públicas (ORIS pela sigla em espanhol), cujo trabalho assenta principalmente na ligação telefónica (através do número gratuito 900.101.062) e no e-mail ([sugerencias@guardiacivil.es](mailto:sugerencias@guardiacivil.es)), respondendo a todas as consultas e solicitações formuladas em relação aos serviços oferecidos pela GC. Também permite a formulação pessoal de reclamações e sugestões e reencaminha as recebidas por e-mail.

Relativamente à participação da GC nas redes sociais (Figura 11), a instituição, através do ORIS, participa ativamente nas redes mais populares, tendo aberta conta em várias delas: (i) Twitter (DGGC-ORIS, 2017b); (ii) Instagram (Figura 12) (DGGC-ORIS, 2017c); (iii) YouTube (DGGC-ORIS, 2017d); (iv) Flickr (DGGC-ORIS, 2017e); (v) Tumblr (DGGC-ORIS, 2017f); (vi) Facebook (Figura 13) (DGGC-ORIS, 2017g); ou (vii) Periscope (DGGC-ORIS, 2017h).

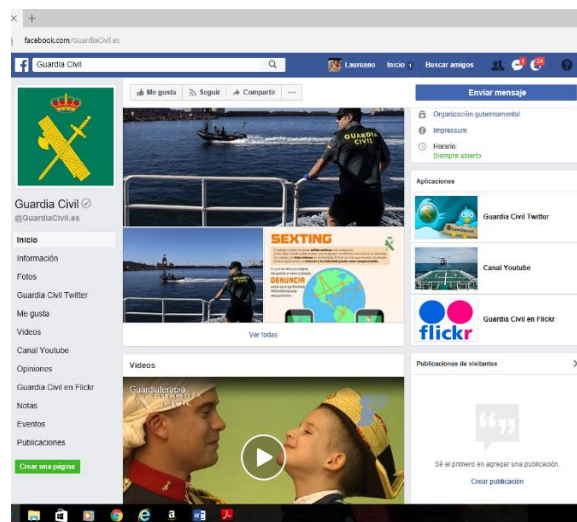




**Figura 11 - A Guarda Civil nas Redes Sociais**  
**Fonte:** (DGGC - ORIS, 2016)



**Figura 13 - Website da Guarda Civil na Instagram**  
**Fonte:** (DGGC-ORIS, 2017c)



**Figura 12 - Website da Guarda Civil no Facebook**  
**Fonte:** (DGGC - ORIS, 2017g)

Relativamente às app, recentemente estão a ser incorporadas algumas delas visando facilitar a interação entre as forças de segurança e os cidadãos. A primeira app fornecida pelas forças de segurança espanholas, chamou-se *AlertCops* (Figura 14), e a sua implementação começou em 2014 a nível nacional, abrangendo tanto a GC como a Polícia Nacional. O objetivo de *AlertCops* é facilitar o acesso universal aos serviços de segurança pública, para que qualquer pessoa, independentemente da sua língua, origem ou deficiência auditiva ou de voz, possa informar as Forças de Segurança do Estado sobre um alerta por qualquer ato criminoso ou incidente de segurança, de que ela seja vítima ou testemunha. O serviço permite que, através dum *smartphone*, um cidadão qualquer possa enviar um alerta diretamente para as forças de segurança, de uma forma simples e intuitiva, e obter um atendimento rápido e eficiente (Ministerio del Interior, 2015b).

Por sua vez, a GC tem outra app própria (Figura 15), mas focada apenas em crimes cometidos através da Internet. Esta aplicação foi desenvolvida pelo Grupo para Delitos relacionados com as Telecomunicações, permitindo, como a anterior, a sua instalação através das plataformas móveis mais populares (*App Store, Android, Marketplace*), para os cidadãos poderem denunciar, pela Internet, qualquer tipo de crime que sofram ou observem (DGGC, 2011).



**Figura 14 – App AlertCops**  
**Fonte:** (Ministerio del Interior, 2015b)



**Figura 15 – App Grupo de Crimes Telemáticos**  
**Fonte:** (DGGC, 2011)

Finalmente, em termos de relação com as empresas, para além das de segurança privada e das relacionadas com armas e explosivos, já incluídas na Sede Eletrónica, a GC tem dois serviços digitais destinados aos estabelecimentos hoteleiros ou comerciais sujeitos a controlo administrativo pela Instituição: o serviço de *e-Hospedarias*, e o serviço eletrónico de resíduos metálicos APLES (DGGC, 2017c).

A obrigação dos hotéis de registrar todos os viajantes está prevista na Portaria do Ministério do Interior INT/502/2003 (Ministerio del Interior, 2003). Atualmente, a GC tem o seu próprio *website* (DGGC, 2017d) no que os gerentes desses estabelecimentos podem cumprir com a obrigação legal de enviar para as forças de segurança os novos viajantes que se hospedem através de meios eletrónicos, identificando-se por nome de utilizador e senha.

O mesmo procedimento é usado pelo serviço eletrónico APLES (DGGC, 2017e) para que os centros de gestão de resíduos metálicos e comércio por grosso de cobre e sucata, possam comunicar diariamente, através da Internet, as entradas de materiais de cobre e



outros metais não preciosos, especificando as informações necessárias sobre a quantidade, origem e características (Ministerio del Interior, 2011).

#### 3.1.4. Qualidade dos serviços *e-Police* da Guarda Civil

Todas estas ferramentas de *e-Police*, são garantidas pela chamada Carta dos Serviços Eletrónicos da GC. Este tipo de documentos está regulamentado num Decreto Real de 2005 (Gobierno de España, 2005b) que estabelece o quadro geral para a melhoria da qualidade na AGE. Assim, estabelece-se a publicação de cartas dos serviços digitais, a fim de informar os cidadãos sobre os serviços digitais que estão disponíveis, indicando as especificações técnicas de uso e os compromissos de qualidade assumidos pelos vários ministérios, de modo a que os cidadãos possam ser ativamente envolvidos na melhoria da Administração.

Daí a importância de tais cartas que mostram o compromisso com as pessoas por manter os canais eletrónicos abertos 24/7 (24 horas por dia, sete dias por semana), favorecendo o seu desempenho sem necessidade de comparência num quartel. Os compromissos da GC enunciados na Carta para o triénio 2015-2018 são: (i) comunicar aos cidadãos dentro das 24 horas qualquer problema de conservação dos serviços eletrónicos; (ii) corrigir erros em 24 horas sobre as informações dos serviços eletrónicos comunicadas pelos cidadãos; (iii) responder às reclamações, sugestões e felicitações recebidos pelo OIAC dentro dos 18 dias úteis seguintes; (iv) colocar 5 *posts* por dia no Facebook e no Twitter, e publicar 3 vídeos por semana no YouTube, com informações relevantes sobre a GC (DGGC, 2015b).

#### 3.2. Utilização dos serviços *e-Police*

Nos pontos anteriores deste capítulo estudámos o modelo espanhol de polícia, a estrutura organizacional da GC e os serviços *e-Police* disponibilizados para os cidadãos interagirem com a GC ou terem acesso a alguns dos serviços da sua competência. Resta agora avaliar o uso que o público está a fazer dessas ferramentas.

A primeira dificuldade surge do facto de não haver estatísticas abertas sobre estas questões. Apesar de Espanha ser o país europeu com mais dados abertos, e de melhor qualidade, o uso dos serviços *e-Police* da GC não estão entre eles. Mesmo para fins internos não foi conhecido até agora o uso real desses serviços. Na sequência desta pesquisa, graças à colaboração e impulso do Gabinete Técnico da DGGC, cujo apoio tem sido essencial em todas as fases do trabalho, temos obtido os dados apresentados abaixo. Para este fim,

seguimos os conceitos, dimensões, componentes e indicadores apresentados no apêndice B segundo os vários tipos de serviços *e-Police*.

Relativamente aos serviços de informação, os dados de seguimento do Website oficial da GC mostram um crescimento contínuo desde 2013. Nos quatro primeiros meses de 2017 há 3.281.000 de visualizações mensais em média, sendo o número de visitantes 631.000, também em média mensal (DGGC-ORIS, 2017). No entanto, os serviços interativos apresentam uma realidade muito diferente. A tabela 6 mostra o número de pedidos registados em 2016.

Tabela 6 - Serviços de Sede Eletrónica da Guarda Civil em 2016

Domínio	Serviço eletrónico	Sede	Manual	Percent.
<b>REGISTOS CRIM. / POLICIAIS</b>	Acesso aos registos criminais/policiais na GC	9	4.795	0,188%
	Cancelamento dos registos criminais/policiais	1	12.362	0,008%
	Autorização para recarga de cartuchos metálicos aos particulares	9	835	1,078%
<b>ARMAS E EXPLOSIVOS</b>	Solicitações e renovação Licença D (rifles)	2	94.895	0,002%
	Solicitações e renovação Licença E (caçadeiras)	3	227.454	0,001%
	Outros de armas e explosivos na Sede	0	322.883	0,000%
<b>PROCESSOS DE SELEÇÃO</b>	Admissão na categoria de praças da GC <sup>19</sup>	-	-	-
<b>SEGURANÇA PRIVADA</b>		0	1.695	0,000%
<b>REGISTO GERAL</b>	Formulário geral	1	s/d	-
<b>TOTAL Sede</b>		<b>25</b>	<b>987.802</b>	<b>0,003%</b>

**Fonte:** (DGGC, 2016c)

Pode verificar-se que, dos 42 serviços eletrónicos disponíveis na Sede Eletrónica, apenas 9 foram utilizados pelos cidadãos. Deles, apenas há 29 registos em 2016. Ou seja, das 987.827 solicitações totais dos serviços disponíveis na Sede Eletrónica processadas em 2016, apenas 25, menos de 3 por 100.000, foram efetuadas por via eletrónica. Muito longe fica o objetivo da Estratégia TIC espanhola de ser o canal digital o preferido pelos cidadãos.

Vários fatores levaram à situação atual, que foram evidenciados em muitas das entrevistas feitas no decorrer deste trabalho, cujas conclusões gerais são apresentadas no capítulo 5: (i) falta de investimento, com infraestruturas criadas em 2004 que são insuficientes para os serviços suportados (Gil, 2017; Hermoso, 2017); (ii) uso quase nulo pelos cidadãos, com falhas contínuas no sistema (Velasco, 2017); (iii) serviços eletrónicos não adequados à realidade social, pela discrepância entre a lentidão da burocracia, as

<sup>19</sup> Este serviço foi substituído por outro específico no ano 2016, que tem o seu próprio site e procedimento, como vimos no ponto 3.1.2.



exigências dos cidadãos e o rápido desenvolvimento das TIC (Velasco, 2017); (iv) uso reduzido dos cidadãos pela ausência de necessidade e a preferência pelos serviços presenciais, nomeadamente nas pequenas populações rurais (Rangel, 2017; Fuentes, 2017; Gómez, 2017; Hermoso, 2017); (v) plataforma complexa (Hermoso, 2017) e falta de obrigatoriedade na utilização (Tazón, 2017); (vi) conteúdos alheios às necessidades das unidades territoriais (Llácer, 2017); e (vii) quebra da confiança no uso de algumas aplicações e serviços eletrónicos pelos cidadãos (Hermoso, 2017; Tazón, 2017).

Outros dados muito diferentes apresenta o *website* de admissão para praças da GC (DGGC, 2016b). Como estudámos no ponto correspondente, as candidaturas passaram a ser obrigatórias pela Internet em 2016, de modo que todos os candidatos se tiveram que inscrever através da plataforma *on-line*. Os resultados são apresentados na tabela 7.

Tabela 7 - Solicitações às provas de admissão à Guarda Civil	
Provas de admissão à GC 2016	
Solicitações de inscrição	36.079
Fizeram o pagamento das taxas	27.397
Não fizeram o pagamento das taxas	8.683

**Fonte:** (DGGC, 2016b)

Neste caso, a GC fez uma aposta forte nos serviços eletrónicos, visando liderar um processo de mudança na própria sociedade, para que os cidadãos fossem obrigados a usar o canal digital. Os resultados foram muito bons, e em 2017 o processo de seleção está a ser realizado da mesma forma do que em 2016.

Por outro lado, o processo do e-Queixa é um serviço de fácil acesso, uma vez que não requer assinatura eletrónica através do cartão cidadão ou qualquer outro meio. Mas, como vimos, é necessária a ratificação posterior dentro das 72 horas no Posto da GC que fosse escolhido<sup>20</sup>. Desde a entrada em funcionamento em 2015, até 13 de fevereiro de 2017, foram registadas um total de 4.203 e-Queixas distribuídas da forma apresentada na tabela 8.

<sup>20</sup> Dos 1.715 Postos da Guarda Civil, apenas 684 estão autorizados para processar as e-Queixas. Todos eles estão abertos ao público as 24 horas (DGGC, 2016c).

Tabela 8 - Procedimento de e-Queixa na Guarda Civil

e-Queixa	Nº	Postos que processaram as e-Queixas: 363 (53% do total habilitado)	
2015	1.621	< 10 e-Queixas	93,85% dos Postos habilitados
2016	2.213	10-25 e-Queixas	4,38% dos Postos habilitados
2017 <sup>21</sup>	369	26-50 e-Queixas	1,46% dos Postos habilitados
		51-99 e-Queixas	0,14% dos Postos habilitados
		>100 e-Queixas	0,14% dos Postos habilitados

**Fonte:** (DGGC, 2016c)

Se tivermos em conta o número de crimes (infrações penais) em Espanha, que foi 2.036.815 em 2015 (Ministerio del Interior, 2015c, p. 151), e embora esse número abranja todas as forças de segurança espanholas, podemos concluir que a escolha da e-Queixa pelos cidadãos é ainda residual. A partir das entrevistas feitas e do estudo do próprio procedimento da e-Queixa, achamos que as causas podem ser: (i) a e-Queixa só se aplica a determinados casos, geralmente aqueles crimes menores quando o autor é desconhecido e não há violência sobre pessoas ou uso de força nas propriedades; (ii) necessidade de confirmar a queixa no Posto da GC; (iii) ignorância da população; (iv) pouco envolvimento dos Comandantes de Posto; (v) preferência dos cidadãos pelo procedimento presencial.

No que diz respeito aos serviços interativos fornecidos pela GC aos estabelecimentos comerciais sob controlo administrativo (estabelecimentos hoteleiros e sucatas), os dados apresentam-se na tabela 9.

Tabela 9 - e-Serviços nos estabelecimentos sob controlo administrativo em 2016

e-Hospedeiras		Resíduos metálicos APLES	
Nº estabelecimentos hoteleiros na base de dados	48.263	Nº sucatas na base de dados	962
Nº estabelecimentos hoteleiros que usaram os e-Serviços em 2016 <sup>22</sup>	20.697	Nº sucatas que usaram os e-Serviços em 2016 <sup>23</sup>	420
Percentagem	42,9%	Percentagem	43,7%

**Fonte:** (DGGC, 2016c)

Como se pôde ver, embora estes serviços eletrónicos começassem a funcionar apenas em 2014, os problemas operacionais ou o desconforto dos utilizadores fizeram com que mais da metade dos estabelecimentos registrados originariamente na base de dados, não

<sup>21</sup> Entre 01-janeiro-2017 e 13-fevereiro-2017.

<sup>22</sup> 65,38% dos estabelecimentos hoteleiros enviaram menos de 10 registos por dia.


<sup>23</sup> 95,42% das sucatas mandaram menos de 10 registos por dia.



continuem atualmente a fornecer os seus dados desta forma eletrónica, tendo voltado ao sistema tradicional.

Em termos de serviços *e-Police* do tipo misto, aqueles que oferecem informação e interação ao mesmo tempo, os dados são mais positivos. A presença da GC nas redes sociais é refletida na tabela 10 e, embora admita espaço para melhoria, tem bons números quanto à participação dos cidadãos, nomeadamente no Twitter e no Facebook.

Tabela 10 - A Guarda Civil nas Redes Sociais (13-maio-2017)

RED SOCIAL	Seguidores Assinantes	Curtir 	Outros dados
Twitter	773.446	1.179	1.300.000 visualizações por dia
Facebook	148.926	148.119	4.200.000 leitores
Instagram	36.800	-	-
YouTube	20.870	-	8.775.000 visualizações totais
Periscope <sup>24</sup>	20.515	52.462	-
Flickr <sup>24</sup>	245	-	-

Fonte: (DGGC - ORIS, 2016)

De acordo com o índice Klout (KLOUT, 2017)<sup>25</sup> de influência de indivíduos e organizações nas redes sociais, a GC atinge uma pontuação de 83 numa escala de 1 a 100, enquanto a Polícia Nacional espanhola tem 79 e o FBI 80. Aliás, as redes sociais da GC têm um responsável, comparável ao conceito de *Community Manager*, com uma equipa de 8 pessoas a tempo parcial, responsável por manter o conteúdo atualizado.

Finalmente, em relação ao uso das apps, apesar da novidade do sistema e do ainda pouco impacto nos média, os resultados apresentados na tabela 11, relativamente a *AlertCops*, mostram que este sistema está a ter bastante aceitação entre os cidadãos. No entanto, quase 6.000 alertas de *AlertCops* foram considerados não adequados pelas forças de segurança e, considerando que algo mais de 6 milhões de espanhóis usam a Internet através do *smartphone* em populações com menos de 20.000 habitantes (área de

<sup>24</sup> O seguimento real de Periscope e Flickr é muito maior do que apresentado na tabela. As duas redes digitais fornecem vídeos individuais que são vistos por muitos milhares de pessoas, mas não figuram como assinantes na rede social.

<sup>25</sup> Klout é um serviço Web que mede o grau de influência de uma pessoa ou de uma organização ou marca nas redes sociais. Para determinar o *Klout Score* o serviço Web analisa mais de 400 parâmetros diferentes nas 7 redes sociais mais importantes, atribuindo uma pontuação de 1 a 100. Não é um índice quantitativo que meça o volume de conteúdos gerados ou os seguidores de uma pessoa na rede, mas a capacidade de influenciar aquando da transmissão dos seus conteúdos (curtir, respostas, reencaminhamentos, etc.).

responsabilidade da GC) (INE, 2016), não podemos dizer que o uso desta app seja ainda muito popular entre as pessoas cuja segurança é atribuída à GC.

Tabela 11 - App de *AlertCops*: Dados 2015 / 2016

Dados globais <i>AlertCops</i> 2015 /2016		Tipo de Alertas (certas)	
Alertas totais processadas	63.333	<i>Bullying</i>	51
		Agressões / Brigas	968
		Pedidos de chat	4.904
- Alertas de prova	47.780	Ligações telefónicas	1.368
		Radicalismo	210
		Desaparecidos	235
- Alertas rejeitadas <sup>26</sup>	5.932	Roubos / Assaltos	705
		Vandalismo / Danos	844
		Violência de género	299
- Alertas certas	9.641	TOTAL	9.641

**Fonte:** (DGGC, 2016c)

### 3.3. Síntese conclusiva

No terceiro capítulo tencionávamos avaliar o impacto externo dos serviços *e-Police* oferecidos pela GC. Perante os resultados, a resposta parece óbvia: apesar de alguns bons resultados atingidos no campo das redes sociais ou nos processos de admissão para os praças da GC, a qualificação geral é negativa.

Os resultados são especialmente pobres no uso da Sede Eletrónica, o principal meio de interação com os cidadãos sobre questões de polícia administrativa. As causas foram analisadas em detalhe no ponto anterior. Para resolver este e outros problemas a GC está envolvida num processo de TD que inclui a modernização da Sede Eletrónica, a mudança para uma plataforma comum a toda a AP espanhola<sup>27</sup>, uma estratégia de comunicação orientada para a utilização dos serviços *e-Police* da GC, bem como o seguimento de políticas ativas que definam a obrigação de realizar alguns trâmites *on-line*.

Os mesmos argumentos podem ser usados para os serviços eletrónicos criados para facilitar a interação com as empresas obrigadas a enviar os seus dados periodicamente para a GC (estabelecimentos hoteleiros e sucatas), onde há cada vez menos estabelecimentos que precisem deste serviço. A *e-Queixa*, entretanto, não convence os cidadãos, entre outras

<sup>26</sup> Alertas que foram comprovados pelas forças de segurança como erros, não apropriados, etc.

<sup>27</sup> A Plataforma ACCEDA (Administración Electrónica, 2017c)





razões pela falta de preenchimento obrigatório e, especialmente, pela necessidade de ratificar no quartel a queixa emitida pela Web.

No lado positivo, podemos destacar a criação de apps para dispositivos móveis, que pode ser a melhor forma de interagir com os cidadãos para a sua utilização massiva por parte dos cidadãos espanhóis. No entanto, os dados de utilização são ainda escassos, talvez por causa da novidade destes e, ainda, pela ignorância de muitos cidadãos.

Outra aposta segura é a presença da GC nas redes sociais, um meio amplamente utilizado pelos cidadãos espanhóis que representam uma oportunidade única de interação com as forças de segurança. A GC precisa de promover a sua utilização e aumentar seus meios, quer pessoais, quer tecnológicos, criando mais figuras de *Community Manager* com dedicação exclusiva e permitindo a criação de contas nas redes sociais pelas unidades territoriais, com a autorização e monitorização dos serviços centrais da GC (ORIS)<sup>28</sup>.

Também destacamos a criação da Carta dos Serviços Eletrónicos da GC, que reflete o compromisso da Instituição em facilitar a utilização dos serviços eletrónicos pelos cidadãos, estabelecendo metas e indicadores de qualidade, segundo os requisitos do Plano de Ação Europeia (2016-2020) e a Estratégia TIC espanhola (2015-2020).

Em última análise, com as suas luzes e as suas sombras, a avaliação que dá resposta à QD-3 é negativa, nomeadamente pelo peso dos serviços de Sede Eletrónica na referida avaliação. No entanto, há elementos muito positivos que devem ser sublinhados como as redes sociais e as apps, bem como oportunidades de melhoria noutros aspetos analisados.

---

<sup>28</sup> Atualmente não são permitidos a criação de contas nas redes sociais pelas unidades territoriais. As únicas contas oficiais são fornecidas pelo ORIS a nível central.



#### **4. Conhecimento e envolvimento dos comandantes nos serviços *e-Police***

Como parte do impacto interno dos serviços *e-Police*, neste capítulo pretendemos avaliar o conhecimento e o grau de envolvimento dos comandantes da GC nas políticas de topo da DGGC em relação à TD. Entramos assim numa segunda fase do desenvolvimento deste trabalho, de caráter quantitativo, seguindo um raciocínio indutivo que nos servirá para tirar conclusões gerais a partir dos dados específicos coligidos através de inquéritos por questionário feitos aos comandantes da GC dos diferentes níveis nas unidades territoriais, que são aqueles que têm contato direto com os cidadãos.

##### **4.1. Inquéritos por questionário**

Na fase qualitativa anterior, através de um raciocínio dedutivo identificamos e avaliamos os serviços *e-Police* da GC, sublinhando os pontos fortes e fracos e salientando as oportunidades e ameaças. Mas para aprofundar melhor as características internas da Instituição, relativamente aos processos digitais, precisamos de ter uma perspetiva mais abrangente do conhecimento e envolvimento dos próprios comandantes da GC na TD, que irão ser o fio condutor deste capítulo.

Assim, os indicadores e variáveis que precisam deste estudo quantitativo, concordantes com os conceitos e dimensões retirados das QD 4 e 5, são apresentados no apêndice C. Esses indicadores são refletidos, quer nos inquéritos por questionário deste capítulo, quer nas entrevistas semiestruturadas do seguinte. Relativamente aos questionários, optamos por usar fechados, porque achamos que fornecem melhor tabulação dos resultados e maior objetividade para tirar conclusões e fazer recomendações<sup>29</sup>.

Em janeiro de 2017, com as indicações dadas pelo Gabinete Técnico do DGGC, foi elaborado um pré-teste para ser disseminado mais através da cadeia de comando. Algumas das perguntas foram alteradas para cobrir uma mais ampla gama de opções. O questionário foi finalmente validado pelo Brigadeiro General, Comandante do Gabinete Técnico da DGGC e enviado em março de 2017 ao Estado-Maior para a sua transmissão e preenchimento pelos comandantes das unidades territoriais selecionadas. Finalmente, os questionários validados foram concluídos na semana de 1-5 de maio, nas Comandâncias indicadas na figura 16. Os cálculos para obter uma amostra representativa, bem como os

---

<sup>29</sup> Os questionários de perguntas abertas podem ser muito úteis quando dispomos de pouca informação sobre um tema, mas restam possibilidades de tabulação e comparação entre as respostas (Santos, et al., 2016, pp. 74-86).

tipos de dados usados nos questionários, as variáveis, etc., são apresentados no apêndice G. Finalmente, o próprio questionário apresenta-se no apêndice H.

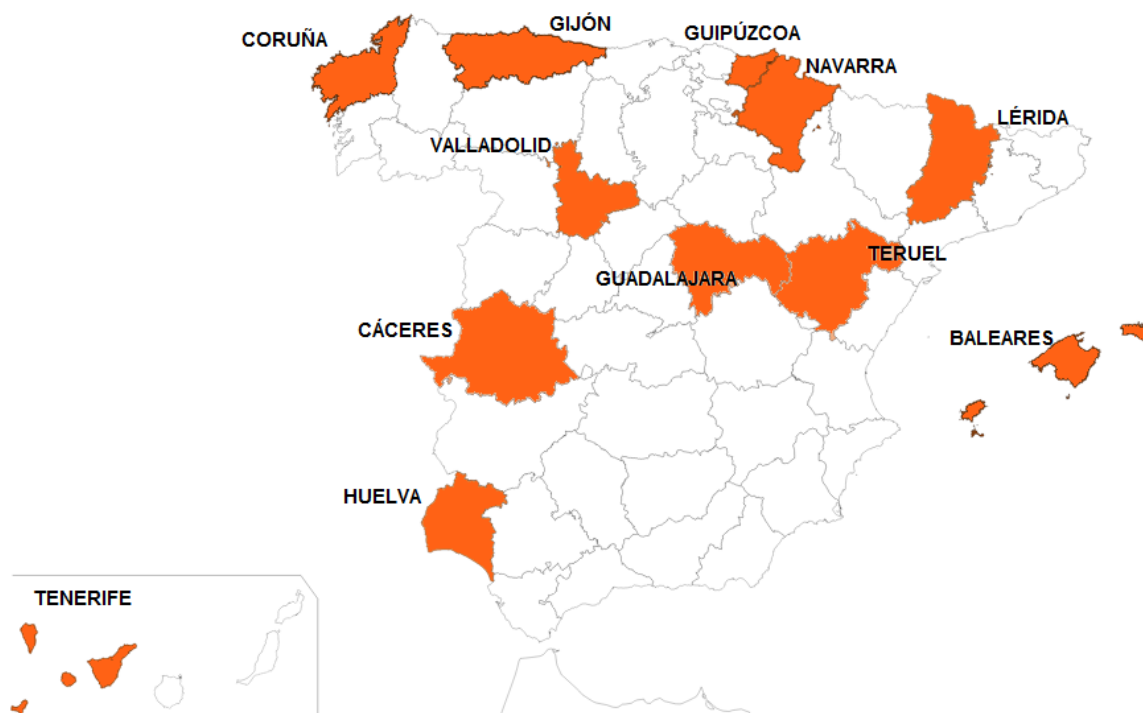


Figura 16 - Comandâncias da GC consultadas nos inquéritos por questionário

Fonte: autor (2017)

#### 4.2. Análise e avaliação do impacto interno dos serviços *e-Police*

Nas figuras seguintes apresentam-se os dados dos comandantes inqueridos segundo o seu género (Figura 17), intervalo etário (Figura 18), e nível de ensino (Figura 19).

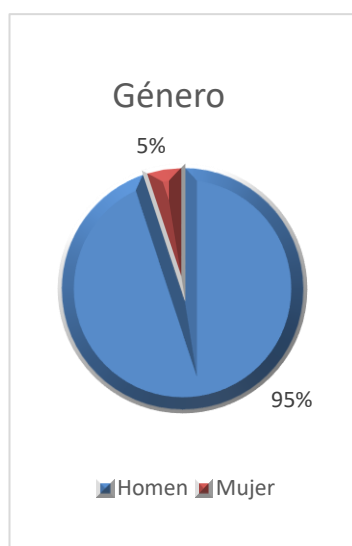


Figura 17-QT1b: Género dos inqueridos

Fonte: autor (2017)

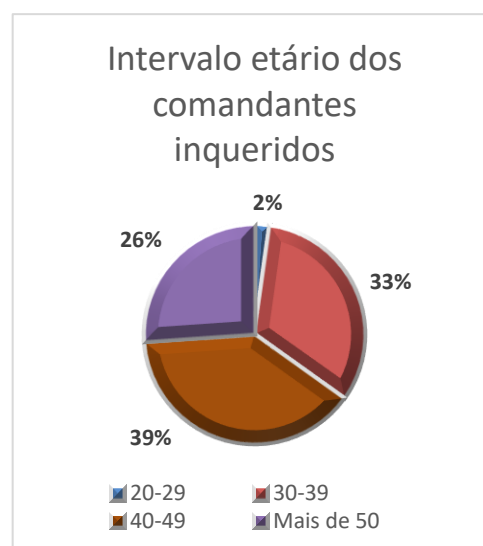
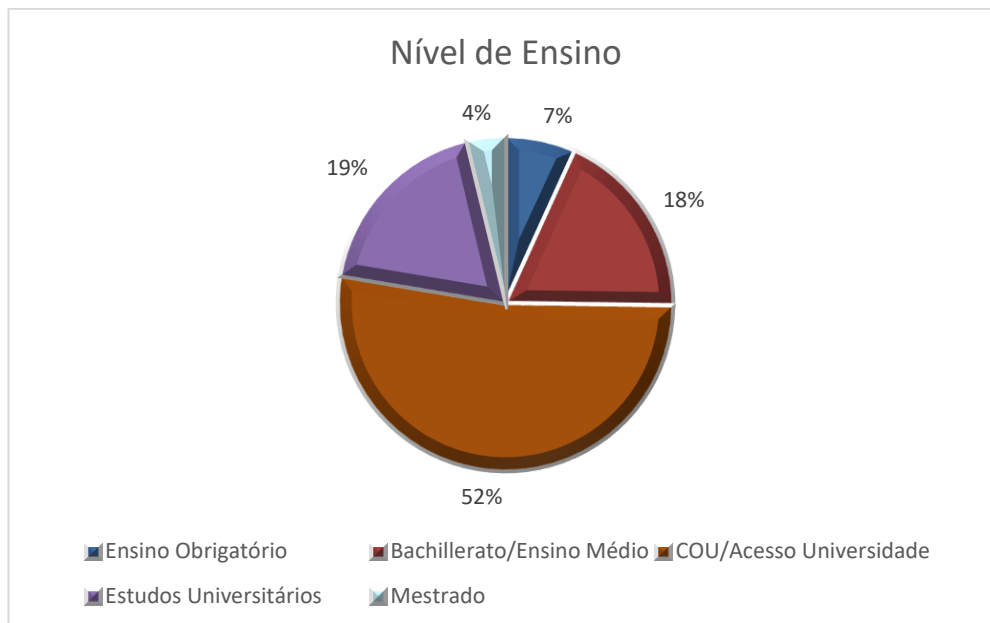


Figura 18 - QT1a: Intervalo etário dos inqueridos

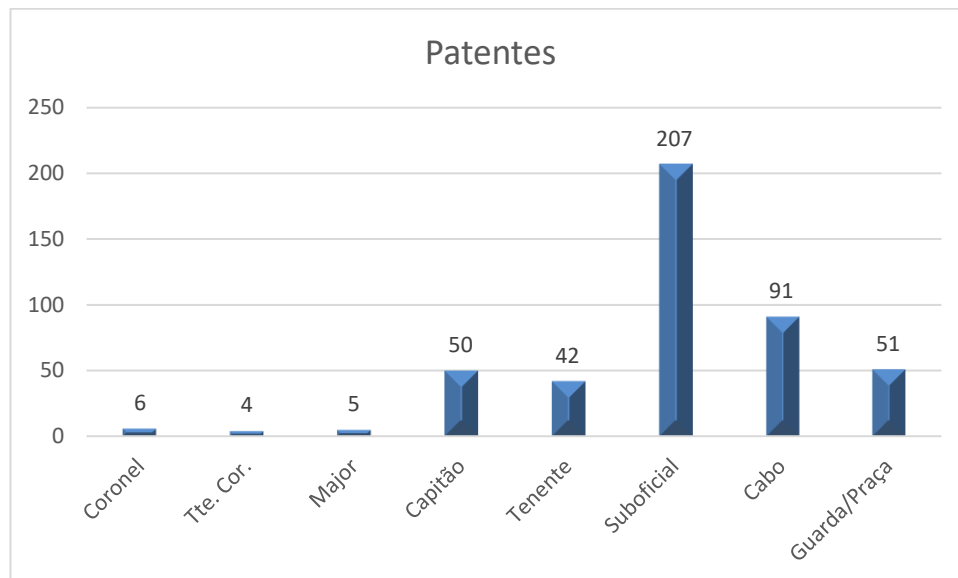
Fonte: autor (2017)

**Figura 19 - QT2: Nível de ensino dos inqueridos****Fonte:** autor (2017)

Os grupos etários são muito variados, mas a partir dos 30 anos de idade: 33% têm entre 30-39, 39% entre 40-49 e 26% mais de 50 anos. Enquanto ao género 95% são homens e 5% mulheres, percentagem um pouco inferior aos dados totais<sup>30</sup> da GC. Relativamente ao nível de ensino mais da metade (52%) tem os estudos que dão acesso à Universidade, quase a quinta parte (19%) são graduados universitários e 4% têm mestrado.

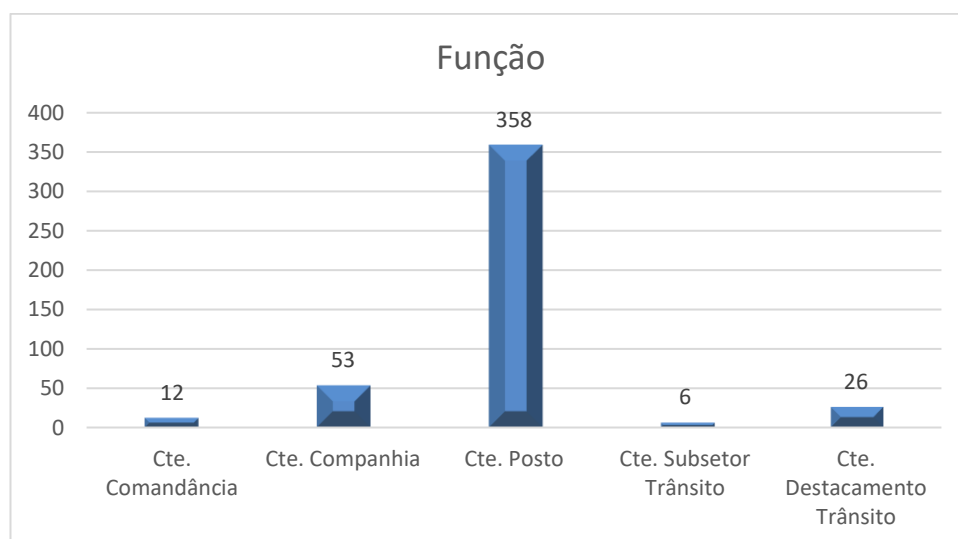
Em termos de patente (Figura 20) e função (Figura 21) o inquerito segue uma proporção similar à real em toda a GC (comparar com dados do apêndice G): 2,6% são Comandantes de Comandância, 11,5% Capitães de Companhia e 78% Comandantes de Posto. Nas unidades de trânsito a percentagem é 1,3% para os Comandantes de Subsetor, e 5,7% para os responsáveis dos Destacamentos. As funções desenvolvidas correspondem-se com as patentes: Coronel e Tenente Coronel são Comandantes de Comandância (e alguns maiores no comando accidental ou interino); Capitães são Comandantes de Companhia e de Subsetor de Trânsito; e o resto das patentes corresponde às colocações de Comandante de Posto e Destacamento de Trânsito, dependendo do nível de força destas unidades e do caráter do comando (titular, accidental ou interino).

<sup>30</sup> 6,72% dos militares da GC são mulheres, mas apenas representam 3,13% dos oficiais, em 31 de dezembro de 2015 (DGGC, 2015c, p. 65)



**Figura 20 - QT3: Patente dos inqueridos**

**Fonte:** autor, 2017



**Figura 21 - QT4: Função dos inqueridos**

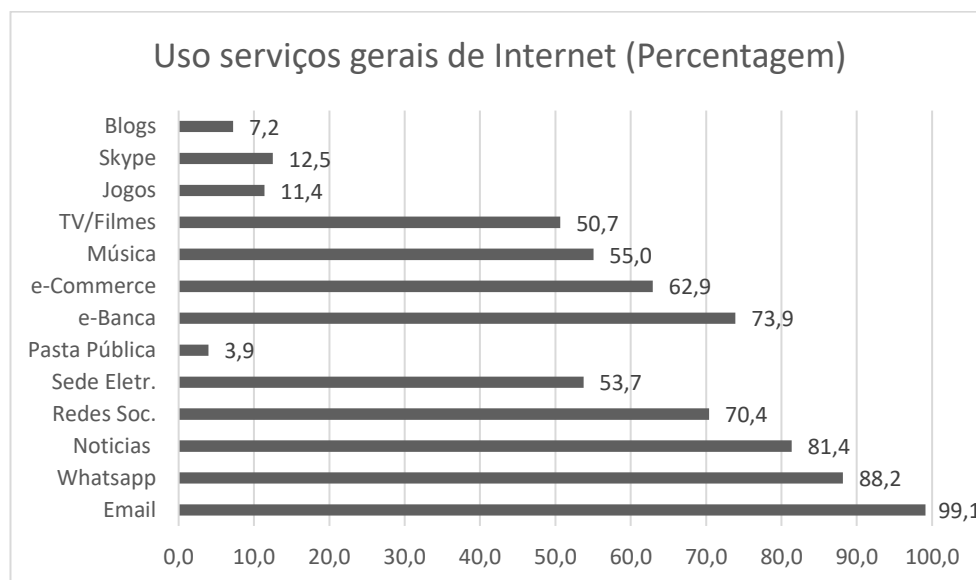
**Fonte:** autor (2017)

#### 4.2.1. Conhecimento dos serviços *e-Police* pelos Comandantes.

Seguindo a matriz conceptual da fase quantitativa (Apêndice C), vamos analisar o nível de conhecimento dos serviços *e-Police* através de três indicadores: competências digitais (QT5), conhecimento dos serviços *e-Police* (QT6-QT7) e formação nesses serviços (QT9).

#### 4.2.1.1. Competências digitais

Os resultados à QT5 do inquérito por questionário refletem as competências digitais dos Comandantes das unidades territoriais através do uso que eles dão aos diferentes serviços *on-line* de caráter geral disponibilizados, os quais são mostrados na figura 22.



**Figura 22 - QT5: Uso da Internet pelos comandantes das Unidades Territoriais**

**Fonte:** autor (2017)

A utilização do email é quase universal (99,1% dos inqueridos). Também está muito generalizado o uso de mensagens (WhatsApp, 88,2%) e a leitura de notícias pela Internet (81,4%) ou o uso das redes sociais (70,4%). Se fazemos a comparação como a utilização dos cidadãos em geral que vimos no capítulo 2, os comandantes da GC usam mais quase todos os serviços gerais, com a exceção das atividades mais vinculadas ao divertimento tais como jogos, filmes ou música (83% dos internautas espanhóis), bem como as videochamadas (31% dos internautas).

Relativamente aos serviços *e-Government* salienta-se como positivo o uso das Sedes Eletrónicas de diferentes órgãos da AP (53,7%), mas como ponto negativo, a Pasta Pública que estudamos no Capítulo 1 é, em prática, quase desconhecida (3,9%).

#### 4.2.1.2. Serviços *e-Police* da GC

Medimos o conhecimento dos serviços *e-Police* pelos Comandantes através das questões 6 (parcialmente) e 7 do inquérito. Na primeira pedimos aos comandantes que fizessem a escolha do enunciado com que mais concordassem. As respostas dadas foram estas (Tabela 12).

Tabela 12 - QT6: Conhecimento serviços *e-Police* e sensibilização dos comandantes

QT 6	Número	Percentagem válido
a. Não conheço os serviços <i>e-Police</i> da GC, pois não preciso deles na minha tarefa diária, e ninguém me pediu informação sobre eles	46	10,2%
b. Embora não conheço muitos dos serviços <i>e-Police</i> , acho que eles vão ser os preferidos pelos cidadãos no futuro para interagir com a GC	100	22,1%
c. Conheço muitos dos serviços <i>e-Police</i> , mas acho que não são acessíveis para a maioria e que não vão ser os preferidos	158	34,9%
d. Conheço muitos dos serviços <i>e-Police</i> e acho vão ser os preferidos pelos cidadãos no futuro para interagir com a Instituição	149	32,9%

**Fonte:** autor (2017)

Como podemos ver, 32,3% dos inqueridos (respostas a-b) conhecem pouco (22,1%) ou nada (10,2%) os serviços *e-Police* da GC, frente a 66,8% que conhecem a maioria deles. Tratando-se dos comandantes das unidades territoriais consideramos uma percentagem baixa o pessoal que conhece estas ferramentas e que, em condições ideais, devia estar cerca de 100%.

Relativamente à questão 7 do inquérito, tinha por finalidade conhecer a valorização dos comandantes dos diferentes serviços *e-Police*, bem como refletir aqueles que não conheciam. Em termos de conhecimento, a percentagem dos comandantes que marcou a opção correspondente a “não conheço” foi a seguinte (Tabela 13)

Tabela 13 - QT7a: Conhecimento dos serviços *e-Police*

Serviço <i>e-Police</i> (QT7)	Não conheço
Acesso à GC (praças)	8,10%
Acesso aos registos criminais/policiais	12,30%
Solicitações sobre armas	16,70%
Solicitações genéricas	11,00%
e-Queixa	7,50%
Solicitações Segurança Privada	18,90%
AlertCops (app)	20,80%

**Fonte:** autor (2017)

As diferenças entre os diversos serviços *e-Police* é grande, sublinhando a e-Queixa e o procedimento para o acesso à categoria de praças da GC como os mais conhecidos, sendo que as app (*AlertCops*) e algumas solicitações (segurança privada, armas) são os serviços menos conhecidos.

4.2.1.3. Formação nos serviços *e-Police*.

A questão 9 do inquérito visa conhecer, segundo a Escala de *Likert* (5 níveis), o grau de adequação da informação e da formação dos comandantes da GC relativamente aos serviços *e-Police*. Os resultados foram os seguintes (Tabela 14):

Tabela 14 - QT9: Formação dos comandantes nos serviços *e-Police*

QT9	Número	Percentagem válido
Não adequada	132	28,9%
Pouco adequada	172	37,7%
Moderadamente adequada	120	26,2%
Bastante adequada	30	6,5%
Muito adequada	3	0,7%

**Fonte:** autor (2017)

66,6% dos comandantes inqueridos considera não adequada ou pouco adequada a informação e formação recebida sobre os serviços *e-Police* por parte da Instituição, enquanto apenas 7,2% pensa que a formação é bastante ou muito adequada.

4.2.2. Envolvimento nas políticas de topo sobre os serviços *e-Police*

Para dar resposta à questão medimos o alinhamento destes comandantes com a estratégia da DGGC através de duas perguntas do inquérito: a seis já mencionada, e a dez.

Nos capítulos 1 e 2 estudámos como as estratégias, quer do Estado espanhol, quer da DGGC, visam conseguir que a via digital seja a preferida pelos cidadãos para interagir com a AP e com a GC. As opções b-d da QT6 vão nessa linha, e as opções a-c na oposta. Sendo assim, 55% dos comandantes inqueridos estão alinhados com a estratégia da DGGC, e o 45% não estão.

Relativamente à questão dez, o inquerido tinha de fazer a escolha pela opção que era considerada mais próxima da sua opinião, no mesmo sentido de alinhamento com a estratégia de topo da DGGC, mas com um componente mais gradual. As respostas seguem na tabela 15.



Tabela 15 - QT10: Alinhamento com Estratégia TIC DGGC

QT 10	Número	Percentagem válido
A GC tem de interagir com o cidadão de forma presencial, tirando proveito da sua organização territorial	29	6,4%
O uso dos serviços <i>e-Police</i> deve ser residual, apenas quando não seja possível para o cidadão o deslocamento ao Posto	40	8,9%
O uso dos serviços <i>e-Police</i> deve ser complementar ao presencial. O cidadão é quem deve eleger	361	78,9%
O uso dos serviços <i>e-Police</i> deve ser a via preferida pelos cidadãos para interagir com a GC	26	5,8%

**Fonte:** autor (2017)

Neste caso a única opção 100% alinhada com a Estratégia TIC é a última, que foi a escolha de apenas 5,8% dos inqueridos. Mas temos de ter em conta que a opção maioritária (78,9%) considera os serviços *e-Police* complementares aos presenciais. Esta resposta, além de ir também, embora parcialmente, na linha procurada pelo Governo e pela DGGC, é mais abrangente porquanto considera os serviços como um todo, e quando estamos a falar de serviços policiais, a resposta presencial é sempre requerida em muitos casos. De qualquer forma, é verdade que a estratégia da DGGC tenciona num primeiro momento “forçar” os cidadãos a usar o canal digital, visando liderar a mudança nos costumes da população.

#### 4.3. Síntese conclusiva

Neste capítulo tencionamos responder a QD4 para conhecer o impacto interno dos serviços *e-Police* através do grau de conhecimento destas ferramentas pelos comandantes das unidades territoriais e do seu envolvimento nas políticas de topo da DGGC (Estratégia TIC e Plano de TD).

A resposta não é clara pois, embora a maioria dos comandantes inqueridos conheçam os serviços *e-Police* (66,8%), uma percentagem muito significativa (32,3%) estão pouco ou nada relacionados com essas ferramentas. Também a diferença de conhecimento entre os serviços é grande: apenas 7,5% não conhece o serviço e-Queixa, enquanto que 20,8% não sabe o que é o serviço *AlertCops*, uma das principais apostas do Ministério de Administração Interna espanhol pela AD.

Parte da explicação a este facto foi dada pelos próprios comandantes nos inquéritos por questionário pois 66,6% deles considera não adequada ou pouco adequada a informação e formação recebida sobre os serviços *e-Police* por parte da Instituição.



O que parece claro é que as competências digitais dos comandantes não são impedimento. Pelo contrário, estão acima da média dos internautas espanhóis e europeus relativamente ao uso de email, mensagens, redes sociais, *e-Government*, e-Banca, *e-Commerce* e outros serviços de caráter geral.

Relativamente ao envolvimento dos comandantes nas políticas de topo da DGGC sobre os serviços *e-Police*, e tendo em conta que essas políticas visam conseguir que a via digital seja a preferida pelos cidadãos para interagir com a AP e com a GC, temos visto que 55% percebe a via digital como a preferida dos cidadãos no futuro, mas com caráter complementar (78,9%), sendo que são os próprios cidadãos os que devem fazer a escolha entre serviços presenciais ou serviços digitais. Este aspeto não fica claramente alinhado com a estratégia de topo da DGGC que tenciona, num primeiro momento, impor a obrigatoriedade da via digital em muitos dos seus processos para liderar o processo de mudança dos cidadãos para a TD.

## 5. Perceção dos serviços *e-Police* pelos comandantes da Guarda Civil

Este capítulo tem o desiderato de analisar a forma como os comandantes das unidades territoriais e as estruturas de topo da GC percebem e valorizam os serviços *e-Police* da Instituição. Assim completámos o quadro dos impactos, externo e interno, destes processos digitais. Para isso irão ser analisadas as dimensões e conceitos do apêndice C, visando medir os indicadores associados a cada um deles através das entrevistas apresentadas neste capítulo, bem como alguns dos indicadores dos questionários do ponto anterior, segundo as correlações refletidas no referido apêndice C.

O painel de entrevistados apresenta-se na tabela 16. Tratam-se de comandantes que têm relação com os serviços *e-Police*, quer comandantes de unidades territoriais de nível provincial, quer comandantes de serviços centrais ou outros oficiais com funções de carácter técnico diretamente envolvidos na estratégia de TD na GC.

Tabela 16 - Painel de entrevistados

	Identificação		Função	Data
E1	Coronel Andrés Sanz Coronado (Coronado, 2017)	GC	Comandante do Serviço de Proteção e Segurança	16MAI17
E2	Coronel Domingo Guzmán Caballero (Caballero, 2017)	GC	Comandante do ICAE (Armas e Explosivos)	04MAI17
E3	Coronel Miguel Olivares del Rosal (Del Rosal, 2017)	GC	Comandante GC na Comunidade de Extremadura	15MAI17
E4	Tenente-Coronel José M. Martínez Rangel (Rangel, 2017)	GC	Comandante GC em Badajoz	28ABR17
E5	Tenente Coronel Jorge Montero Liácer (Liácer, 2017)	GC	Comandante GC em Salamanca	06MAI17
E6	Tenente-Coronel Fernando Montes Fuentes (Fuentes, 2017)	GC	Comandante GC em Cuenca	09MAI17
E7	Tenente-Coronel José L. Ramírez Gómez (Gómez, 2017)	GC	Comandante GC em Segóvia	10 MAI17
E8	Tenente-Coronel Andrés Velarde Tazón (Tazón, 2017)	GC	Comandante GC em Sória	03MAI17
E9	Tenente-Coronel Luis Martín Velasco (Velasco, 2017)	GC	Gabinete do Diretor-Geral. Responsável pela TD	17MAR17
E10	Major José Francisco Gil (Gil, 2017)	Exe	Serviço Telecomunicações GC. Responsável pela Área de Redes	12MAI17
E11	Capitão Justo Clemente Hermoso (Hermoso, 2017)	GC	Serviço Telecomunicações GC. Responsável pelos Programas	16MAR17

**Fonte:** autor (2017)

No total foram realizadas 11 entrevistas semiestruturadas: a dois Comandantes dos Serviços Centrais (Intervenção Central de Armas e Explosivos - ICAE -, e Serviço de

Proteção e Segurança -SEPROSE-<sup>31</sup>), a um comandante de *Zona*, a cinco comandantes de Comandâncias territoriais (nenhuma delas envolvidas nos inquéritos por questionário apresentados no ponto anterior) e a três oficiais de Serviços Centrais com responsabilidades diretas nos processos de TD (Gabinete Técnico e Serviço de Telecomunicações). A distribuição territorial das entrevistas apresenta-se na figura 23.

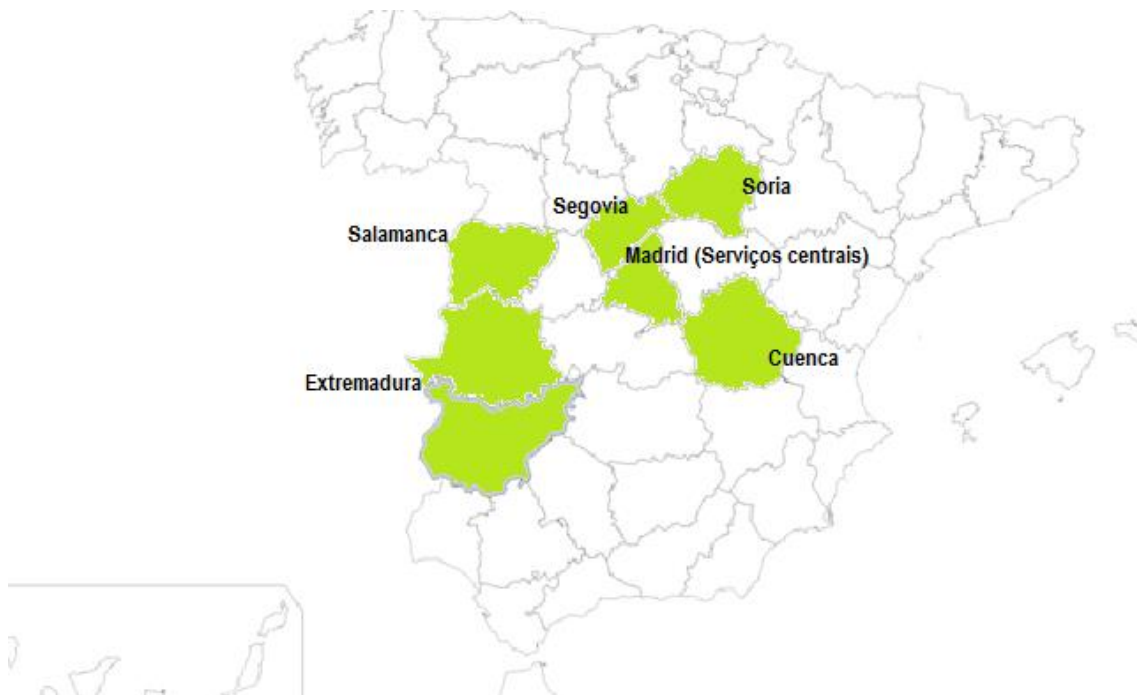


Figura 23 - Entrevistas aos comandantes das unidades territoriais / serviços centrais

**Fonte:** autor (2017)

### 5.1. Entrevistas semiestruturadas

As entrevistas foram desenvolvidas em espanhol, num primeiro momento por telemóvel. O guião seguido encontra-se no apêndice I traduzido para português. Depois a transcrição foi enviada aos interessados que a validaram. Apesar das entrevistas serem uma ferramenta de dados qualitativa, realizamos uma análise quantitativa dos seus resultados segundo o esquema de Bardin (2011, cit. por Coutinho, 2014), por forma a categorizar os conceitos desenvolvidos. Assim, foram construídas tabelas com os segmentos de resposta identificados durante as entrevistas (Apêndice H), permitindo compreender quais são os

<sup>31</sup> A missão do ICAE é planejar, organizar, fiscalizar e monitorar as atividades destinadas a exercer as competências que a legislação sobre armas e explosivos confia à GC em todo o Estado. O SEPROSE, por seu lado, elabora e monitoriza o cumprimento das diretivas técnicas relativas à proteção das instalações estratégicas, e exerce as competências atribuídas à GC pela Lei de Segurança Privada (Ministerio de la Presidencia, 2013). Muitos dos serviços *e-Police* da Sede Eletrónica têm relação com estes Serviços.

pontos de contacto entre as respostas dadas, aprofundar no seu conteúdo, fazer comparações e obter conclusões. No entanto, visando aproveitar também a potencialidade desta ferramenta, não renunciamos à recolha de dados qualitativos incluindo, na nossa análise final, referências específicas a outros temas relacionados que foram tratados pelos entrevistados.

## 5.2. Análise e avaliação do impacto externo dos serviços *e-Police*

Para fazer a análise dos resultados obtidos e seguindo a matriz conceptual da fase quantitativa (Apêndice C) vamos desenvolver as três dimensões apresentadas (valorização dos serviços; percepção do conhecimento dos comandantes das unidades territoriais; percepção da resposta dos cidadãos) através dos indicadores respetivos.

### 5.2.1. Valorização dos serviços *e-Police*

#### 5.2.1.1. Valorização segundo as entrevistas semiestruturadas

No primeiro grupo de questões (EN1-EN2-EN3) foi analisada a valorização pelos entrevistados dos serviços *e-Police* fornecidos pela GC aos cidadãos. Relativamente à primeira pergunta (EN1), a suficiência e adequabilidade dos serviços (Tabela 17), uma esmagadora maioria pensa que não são adequados (73%: segmentos A.1.2. e A.1.3.). A resposta mais comum é que os serviços não estão disponíveis por princípio, devido a falhas técnicas ou a tecnologia obsoleta. No entanto, muitos dos entrevistados acham que as ferramentas atuais são suficientes (54%: segmentos A.1.1. e A.1.2.), nomeadamente os comandantes das unidades territoriais. Os oficiais que opinam que não são suficientes trabalham normalmente nos serviços centrais ou são os responsáveis de conduzir o processo de TD na GC.

Tabela 17 – Adequabilidade dos serviços *e-Police*

Segmento Resposta EN1	Entrevistado											Perc.
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	10	11	
A.1.1 São suficientes e adequados			X	X							X	27%
A.1.2 São suficientes, mas não adequados						X	X	X				27%
A.1.3 Nem suficientes nem adequados	X	X			X				X	X		46%

**Fonte:** autor (2017)

A segunda questão (Tabela 18) visa identificar outras áreas, para além das atuais, onde os serviços *e-Police* possam ser usados.

Tabela 18 - Novos domínios para *e-Police*

Segmento Resposta EN2	Entrevistado											Perc.
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	10	11	
A.2.1 Serviços operacionais/investigação	X	X	X			X				X	X	55%
A.2.2 Interesse para unidades territoriais	X	X	X	X	X	X				X		64%
A.2.3 Descentralização <i>e-Police</i>	X			X			X	X		X		46%
A.2.4 Outras AP e âmbito interno	X								X	X	X	36%
A.2.5 Qualquer que precise id + documentaç	X		X		X					X		36%

**Fonte:** autor (2017)

64% dos entrevistados acham que devem desenvolver-se ferramentas que sejam mais úteis nas unidades territoriais e apontam como possíveis alguns serviços operacionais ou de investigação (55%), bem como os mesmos serviços já desenvolvidos (armas, explosivos, segurança privada, etc.) mas aplicados às necessidades específicas das unidades territoriais. Os comandantes das unidades centrais, por sua vez, acham que pode ser desenvolvido qualquer serviço que precise de identificação ou receção de documentos, bem como serviços de relacionamento com outro órgão da AP.

Relativamente ao contributo dos serviços *e-Police* para a melhoria da qualidade da resposta da GC aos cidadãos (Tabela 19) apenas um entrevistado (9%) considera que estes serviços não contribuem à referida qualidade por não ser necessários, sendo que os demais (91%) acreditam que são uma ferramenta muito útil para essa qualidade. Os motivos são diversos: interação em todo momento e conforto dos cidadãos (73%), melhoria na gestão e controlo (55%), ou maior velocidade de resposta (27%).

Tabela 19 -Qualidade dos serviços *e-Police*

Segmento Resposta EN3	Entrevistado											Perc.
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	10	11	
A.3.1 Velocidade resposta cidadão		X							X		X	27%
A.3.2 Interação em todo momento	X	X		X		X		X	X	X	X	73%
A.3.3 Conforto dos cidadãos	X		X	X		X		X	X	X	X	73%
A.3.4 Melhor gestão e controlo meios	X		X		X			X	X		X	55%
A.3.5 Não, por não ser necessários							X					9%

**Fonte:** autor (2017)

#### 5.2.1.2. Valorização segundo os inquéritos por questionário

Para a análise da valorização feita pelos comandantes das unidades territoriais segundo os inquéritos por questionário estudamos a informação das respostas à QT7 (identificação dos serviços *e-Police* mais úteis), QT8 (pontos fracos) e QT11(contributo pela qualidade). Também das QT6-QT10 que já foram analisadas no anterior capítulo, mas desde outra perspetiva.



Relativamente aos serviços mais úteis na consideração dos comandantes, as respostas são refletidas na tabela 20 (Escala *Likert* 1-5) segundo a sua ordem de valorização.

Tabela 20 - QT7b: Valorização dos serviços *e-Police*

Serviços <i>e-Police</i> QT7	Bastante/Muito Importante	Pouco/Nada Importante	Média	Mediana <sup>32</sup>	Moda <sup>33</sup>
1. Acesso GC	70,20%	4,10%	3,77	4,0	5
2. Registos policiais	61,20%	8,80%	3,40	4,0	4
3. Solicitaç. Armas	59,90%	8,30%	3,27	4,0	4
4. Solicitaç. Genéricas	51,80%	14,20%	3,21	4,0	4
5. e-Queixa	48,70%	24,80%	3,16	3,0	5
6. Solicitações Segurança Privada	60,00%	12,50%	2,97	3,5	4
7. <i>AlertCops</i>	44,80%	15,80%	2,82	3,0	4

**Fonte:** autor (2017)

Os cinco primeiros serviços *e-Police* têm uma média acima do 3,00 que representa a resposta à opção central na escala de *Likert* (“são moderadamente importantes”), enquanto que os dois últimos (solicitações sobre temas de segurança privada e app *AlertCops*) estão abaixo dessa posição central. Como vemos na tabela, a diferença na consideração dos comandantes é muita segundo o serviço de que estejamos a falar. 70,20% opina que o serviço *e-Police* para o registo dos candidatos aos processos seletivos de acesso a GC é muito ou bastante importante (lembremos que este registo é obrigatório pela Internet), sendo que apenas 44,80% dão a mesma valorização para a app *AlertCops*. A e-Queixa tem valorizações muito variadas: a opção mais selecionada foi a e-Queixa ser muito importante (a moda<sup>33</sup> é 5, o valor máximo), sendo que uma percentagem elevada (24,80%) considerou que é pouco ou nada importante.

Mas para que esta valorização seja completa precisamos conhecer os pontos que são considerados fracos pelos comandantes. Na sua consideração, os refletidos na tabela 21 são os mais repetidos (Escala *Likert* 1-5).

<sup>32</sup> A mediana representa o valor intermédio na série (a metade dos valores estão antes e a outra metade depois).

<sup>33</sup> A moda é uma variável estatística que mostra o valor mais selecionado pelos inqueridos.



Tabela 21-QT8: Pontos fracos dos serviços *e-Police*

Pontos fracos QT8	Bastante/Muito Importante	Pouco/Nada Importante	Média	Mediana	Moda
1. Formação GC	68,50%	9,30%	3,89	4	5
2. Funcionamento	54,40%	18,30%	3,55	4	4
3. Competências Digitais	51,90%	19,00%	3,45	4	4
4. Segurança Internet	45,00%	27,00%	3,20	3	4
5. Compreensão	35,70%	26,70%	3,10	3	3
6. Disponibilidade meios	40,30%	35,20%	3,08	3	3

**Fonte:** autor (2017)

Todas as fraquezas refletidas na tabela são importantes, em média, para a maioria dos comandantes, pois em todos os casos a média está acima de três, mas salienta-se a falta de formação dos comandantes nesses mesmos serviços *e-Police* e outros aspetos como o mau funcionamento dos serviços (normalmente não funcionam) e as competências digitais dos cidadãos (que, em regra, é considerada baixa pelos comandantes). Outros aspetos como a segurança da Web (3,20 em média), a compreensão dos serviços *e-Police* pelos cidadãos (3,10) ou a disponibilidade de computadores ou outros meios informáticos (3,08), sendo ainda importantes, são menos valorados pelos comandantes.

Finalmente, em termos do contributo para a qualidade à resposta policial que dão os serviços *e-Police*, a perceção dos comandantes é a seguinte (Tabela 22).

Tabela 22-QT11: Perceção da qualidade dos serviços *e-Police*

QT11	Número	Percentagem válido
Melhoria da qualidade da resposta da GC	349	76,0%
É indiferente para valorar a qualidade da resposta	79	17,2%
Piora a qualidade da resposta da GC	25	5,4%

**Fonte:** autor (2017)

Embora a maioria dos comandantes pensem que os serviços *e-Police* servem para melhorar a qualidade da resposta da GC aos cidadãos é preocupante que para uma percentagem significativa seja indiferente (17,2%) ou mesmo pior (5,4%). Lembremos que este mesmo indicador foi medido nas entrevistas onde também 9% dos entrevistados consideraram que os serviços *e-Police* não contribuem para a qualidade da resposta da GC.

Finalmente, a ideia que os comandantes têm do uso que os cidadãos vão dar a estas ferramentas digitais, já vimos quando analisamos as QT6 e QT10 que as respostas estão divididas, pois embora a maioria (55%) pensa que a utilização dos serviços *e-Police* vai ser geral no futuro, 45% pensa o contrário. No entanto, esta resposta está mitigada na QT10,



pois a esmagadora maioria (78,9%) pensa que os serviços *e-Police* serão complementares aos presenciais.

### 5.2.2. Perceção do conhecimento dos serviços pelos comandantes

A perceção dos comandantes entrevistados relativamente às competências digitais dos comandantes de patentes intermédias (Tabela 23) mostra uma divisão de opiniões: 46% pensa que não têm competências digitais suficientes, sendo que 34% pensa o contrário, e 18% que vai depender das pessoas.

**Tabela 23 - Competências digitais dos comandantes de patentes intermédias**

Segmento Resposta EN5	Entrevistado											Per.
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	10	11	
C.5.1 Por princípio, todos têm competências d.		X			X		X	X				36%
C.5.2 Por princípio, não têm competências dig.			X	X		X			X	X		46%
C.5.3 Depende das pessoas	X										X	18%

**Fonte:** autor (2017)

No entanto, a realidade é, em regra, que os comandantes das unidades territoriais das diferentes patentes têm competências digitais mais do que suficientes, como tivemos ocasião de mostrar no capítulo anterior com o indicador I1. Todos os parâmetros analisados naquela altura (uso de e-mail; redes sociais, notícias na Web, e-Banca, *e-Commerce*, etc.) estavam muito acima da média dos cidadãos espanhóis que também estudamos no capítulo 2, com a exceção dos divertimentos na Web (jogos, filmes, música) e a videochamada onde os resultados foram piores.

Mas também tencionámos mensurar a perceção subjetiva dos entrevistados relativamente ao conhecimento e formação que tinham os comandantes de patentes intermédias nas unidades territoriais (Tabela 24).

**Tabela 24 - Conhecimento e formação nos serviços *e-Police***

Segmento Resposta EN6	Entrevistado											Perc.
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	10	11	
C.6.1 Conhecem e recebem formação		X					X					18%
C.6.2 Conhecem, mas não recebem				X		X		X			X	36%
C.6.3 Nem conhecem, nem recebem	X		X		X				X	X		46%

**Fonte:** autor (2017)

54% dos entrevistados acham que os comandantes conhecem as ferramentas digitais da GC, mas 82% pensam que não recebem a formação necessária. A realidade mostrada no capítulo anterior é que quase 68% conhecem a maioria dos serviços *e-Police* (o resto pouco ou nada) e que, em regra, recebem pouca ou muito pouca formação (66,6%). Neste caso, por tanto, a perceção dos comandantes de topo é coincidente com a realidade.

### 5.2.3. Perceção da resposta dos cidadãos

A última dimensão para a análise deste estudo quantitativo visa conhecer a perceção que têm os comandantes do uso que os cidadãos fazem dos serviços *e-Police* da GC (Tabela 25), para depois comparar com a resposta que efetivamente dão estes cidadãos, e que já vimos no capítulo 3.

Tabela 25 - Uso atual e futuro dos serviços *e-Police*

Segmento Resposta EN4	Entrevistado											Perc.
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	10	11	
B.4.1 Não muito; no futuro complementar				X	X		X	X				36%
B.4.2 Não muito; no futuro será preferido	X		X			X			X	X	X	55%
B.4.3 Usam; no futuro será preferido		X										9%

**Fonte:** autor (2017)

Em termos de entrevistas, 91% pensa que os cidadãos usam muito pouco essas ferramentas digitais, embora no futuro 36% ache que o uso será complementar ao presencial e 55% que vai ser o preferido. Relativamente aos questionários foi mostrado na QT6 que 55%, idêntica proporção, pensavam que os serviços *e-Police* irão ser os preferidos, embora 78,9% (QT10) achavam que o uso devia ser complementar no futuro, e apenas 5,8% julgava que devia ser o preferido.

Esta perceção do escasso uso dado aos serviços digitais é coincidente com as nossas conclusões baseadas nos dados reais e refletidas no capítulo três. No entanto, consideramos também que as soluções que já foram apontadas naquela altura, permitem perspetivar um horizonte mais favorável.

### 5.3. Síntese conclusiva

Por forma a responder a QD5, e conhecer a perceção dos comandantes da GC sobre os serviços *e-Police*, analisámos uma série de entrevistas semiestruturadas a comandantes de topo das unidades territoriais, bem como alguns comandantes de serviços centrais da GC e outros oficiais diretamente envolvidos nos processos de TD da GC. Os dados finais foram tirados dessas entrevistas e também de algumas respostas dos inquéritos por questionário apresentados no capítulo anterior, tencionando assim obter conclusões com maior grau de validade, pois alguns indicadores foram medidos com várias perguntas, quer dos inquéritos, quer das entrevistas.

Assim, vimos que a maioria dos comandantes (73%) acha que os serviços *e-Police* não são adequados e que apresentam muitas falhas técnicas e tecnologia obsoleta. Muitos deles

consideram também que não são suficientes (46%) e que devem desenvolver-se ferramentas que sejam mais úteis nas unidades territoriais e apontam como possíveis alguns serviços operacionais ou de investigação, bem como os mesmos serviços já desenvolvidos, mas aplicados às necessidades concretas das unidades territoriais.

Relativamente à valorização dos existentes, a diferença na consideração dos comandantes é muita. Os mais valorizados são o registo dos candidatos aos processos seletivos de acesso à GC (obrigatório pela Internet) e o acesso aos registos criminais/policiais da GC, enquanto outros serviços como as solicitações eletrónicas de assuntos relativos à segurança privada, ou mesmo a app *AlertCops*, não têm uma boa resposta segundo os comandantes. A e-Queixa, por sua vez, tem valorizações muito divergentes e embora a média é positiva, muitos comandantes pensam que este serviço é pouco ou nada importante (25%). Também foram salientados os pontos fracos dos serviços *e-Police* encontrando que a principal falha está na informação e formação que recebem os comandantes dos diferentes níveis sobre estas ferramentas. Outras falhas muito importantes foram o mau funcionamento dos serviços (nomeadamente a Sede Eletrónica), a escassez de competências digitais dos cidadãos, a pouca confiança na segurança da Internet, as dificuldades de compreensão de alguns dos serviços *e-Police* ou a não disponibilidade de computadores ou meios digitais para a interação com a GC.

A maioria dos comandantes das unidades territoriais, bem como os pertencentes às estruturas de topo da DGGC, considera também que estes serviços aumentam a qualidade da resposta da GC aos cidadãos através da interação constante, do maior conforto dos cidadãos e velocidade de resposta, e da melhoria na gestão e controlo dos recursos. No entanto, há uma percentagem muito significativa de comandantes (22,6%) que considera que os serviços *e-Police* são indiferentes ou mesmo que pioram a qualidade na resposta que a GC dá.

Quanto à ideia que os comandantes têm do uso que os cidadãos vão dar a estas ferramentas digitais, as respostas estão divididas, pois embora a maioria (55%) pense que a utilização dos serviços *e-Police* vai ser geral no futuro, 45% pensa o contrário. Desta perspetiva a esmagadora maioria (78,9%) pensa que estes serviços devem ser complementares aos presenciais.



Em termos de competências digitais e conhecimento dos serviços *e-Police* vimos que a perceção que os comandantes de topo têm sobre os de patentes intermédias é pior do que na realidade, sendo estas adequadas, embora havendo margem para a melhoria, nomeadamente nos aspetos de formação supramencionados.

Por último, a perceção que os comandantes têm do uso dos serviços *e-Police* pelos cidadãos coincide com a realidade, que é muito escasso. Mas a opinião maioritária é otimista no sentido de pensar que no futuro estes serviços irão ser os preferidos pelos cidadãos, embora esta opinião esteja longe de ser considerada unânime.

## Conclusões e recomendações

Ao longo deste trabalho utilizámos uma metodologia mista, segundo o método sequencial exploratório, quer qualitativo nos três primeiros capítulos, quer quantitativo nos dois últimos. No final de cada um deles, por forma a responder às QD, fizemos as sínteses conclusivas que já nos apresentaram as primeiras conclusões. Por forma a responder à nossa QC apresentam-se agora as conclusões finais que avaliam o impacto interno (forças e fraquezas) e externo (oportunidades e ameaças) dos serviços *e-Police* na relação da GC com os cidadãos.

### a) Conclusões em termos de impacto interno

Para avaliar as características internas da GC, o objeto do nosso estudo concentrou-se em dois aspetos fundamentais: os serviços *e-Police*, propriamente ditos, e o grau de conhecimento e envolvimento dos comandantes das unidades territoriais nesses serviços e na política para a TD da GC. Ambos os aspetos refletem forças e fraquezas.

Dentro dos pontos fortes salientamos os serviços *e-Police* que contam com maior valorização e uso, quer dos cidadãos, quer dos comandantes da GC. Assim, sublinhamos a importância das redes sociais, onde os espanhóis destacam pelo seu uso, e nas quais a GC fez uma aposta decidida, embora ainda estando sob o controlo direto da unidade central (ORIS), não sendo permitida a interação pelos comandos territoriais. Os processos de admissão de candidatos para a categoria de praças da GC são um exemplo do alinhamento da estratégia da Instituição com as diretivas europeias e com o Plano de Ação espanhol para fazer do canal digital o preferido pelos cidadãos, através do registo obrigatório dos candidatos pela Internet. A implantação de apps como *AlertCops* e outras ainda em preparação consideram-se muito importantes na linha de captar mais utilizadores para a via digital e cumprir a meta da Estratégia TIC espanhola<sup>34</sup>, pois a maioria de cidadãos interage cada vez mais pelos telemóveis de última geração, sendo a forma normal de conexão à Internet para muitos internautas. A carta de serviços eletrónicos da GC considera-se um passo importante para o estabelecimento de metas, objetivos e indicadores que sejam exequíveis para a Instituição e exigíveis para os cidadãos. Outros pontos fortes têm a ver com o impulso da estrutura de topo da DGGC pela TD e com as competências digitais dos Comandantes, muito acima, em regra, da média da população.

---

<sup>34</sup> 100% dos serviços públicos digitais devem ser acessíveis nos smartphones em 2020 (ver tabela 2).



Como pontos fracos salientamos as constantes falhas técnicas e a tecnologia obsoleta de alguns dos serviços *e-Police*, nomeadamente aqueles que precisam de identificação e assinatura digital. A Sede Eletrónica da GC não está a ser usada e muitos dos comandantes desconhecem mesmo a sua existência. Os serviços disponibilizados para os estabelecimentos sobre o controlo administrativo da GC (sucatas e serviços hoteleiros) não têm muito sucesso e a sua utilização não está a aumentar. Um serviço eletrónico com futuro como é a e-Queixa precisa na atualidade da ratificação, de forma física, num prazo de 72 horas, o que subtrai eficácia à medida. A interface da maioria dos serviços eletrónicos não é muito amigável e dificulta a sua compreensão pela população em geral. Os comandantes não estão a receber a informação e formação necessária sobre os serviços *e-Police* e também não são consultados sobre a sua eficácia ou a conveniência de implementar algum outro ou alterar os existentes. Tudo isso faz com que muitos comandantes desconfiem e não estejam alinhados com a estratégia de topo da GC, não percebendo a via digital como a preferida pelos cidadãos ou pensando que a qualidade dos serviços que presta a GC não vai ser acrescentada pelo uso destas ferramentas.

#### b) Conclusões em termos de impacto externo

O impacto externo dos serviços *e-Police* reflete-se nas condições externas que influenciaram o objeto da nossa pesquisa: a legislação europeia e a espanhola, e o comportamento e as competências digitais dos cidadãos. Da análise destes aspetos foram identificadas algumas ameaças para o processo de TD na GC, bem como oportunidades evidentes.

Relativamente às ameaças, as competências digitais da população europeia não são elevadas, e mesmo as competências dos espanhóis são ainda mais baixas. 44% da população espanhola não sabe fazer operações simples como mandar um email, usar um editor de texto ou instalar uma impressora no computador. O nível de conectividade à Internet em Espanha é baixo se comparamos com o resto da Europa (95% frente a 98%) e mesmo a cobertura de banda larga têm ainda um longo caminho a percorrer. A percentagem de internautas relativamente ao resto da população, não sendo elevado, é ainda mais baixo nas localidades de menos de 20.000 habitantes, onde a GC tem a sua implantação territorial. Nestas áreas um em cada quatro cidadãos não usa a Internet. Para além disso, se tivermos em conta a ampla implantação nacional da GC em todos os cantos do território espanhol, os cidadãos



não percebem a necessidade de interagir através dos serviços *e-Police* quando o podem fazer de modo presencial. Por último, outros fatores como a falta de confiança na segurança da Web ou a ausência de computadores ou meios digitais numa parte da população, sem ser os mais importantes, não ajudam à mudança à via digital.

Em termos de oportunidades, vimos que os objetivos do Plano de Ação Europeu e da Estratégia TIC espanhola facilitam a utilização das TIC pelos cidadãos e promovem as condições para que o canal digital seja o preferido pela população. A exigência de fazer sempre inquéritos de satisfação e adaptar as linhas estratégicas das instituições à TD apresenta desafios ainda por atingir na GC. A necessidade de garantir a interoperabilidade dos processos digitais da GC com o resto da AP precisa de um forte impulso das estruturas de topo da GC e mesmo do Ministério de Interior e do Governo espanhol. Por seu lado, a preferência dos cidadãos pelo uso dos *smartphones* (93,3% dos internautas) e o uso generalizado das redes sociais mostram também um panorama desafiante para as forças de segurança a fim de implementar serviços digitais compatíveis com essas plataformas que facilitem e multipliquem a interação com os cidadãos.

Com estas conclusões respondemos à QC da nossa investigação. Por forma a resumir as mesmas, no apêndice K apresentamos uma matriz SWOT, que nos serviu de base de análise, e onde são refletidos os impactos, externo e interno, dos processos de *e-Police* da GC.

#### c) Recomendações

Relativamente às recomendações, salientam-se as seguintes: (i) culminar o processo de TD na GC com a aprovação do Plano de Ação para TD, ainda em desenvolvimento, que deve contar com o impulso decisivo dos comandantes de topo da Instituição e estar alinhado com a estratégia geral da GC; (ii) garantir a interoperabilidade dos processos digitais da GC com o resto da AP, através de mudanças a plataformas comuns como ACCEDA, que sirvam também para reduzir os custos globais e criar interfaces mais amigáveis e conhecidas pelos cidadãos; (iii) reforçar a política de comunicação da GC, através do ORIS e outras unidades centrais, quer no patamar externo dirigido aos cidadãos, quer no nível interno para envolver a toda a organização, começando pela formação e treino dos comandantes; (iv) apostar de forma decisiva pela via digital, criando serviços que estejam em linha com o uso dos cidadãos como as apps ou as redes sociais, e reforçando as competências digitais da GC; (v)



acrescentar o investimento da DGGC na sede eletrónica e no resto das plataformas digitais; (vi) descentralizar a criação das redes sociais e interação com os cidadãos, implementando medidas de controlo a posteriori, mas permitindo que os comandos territoriais possam interagir diretamente com os cidadãos; (vii) adequar os serviços *e-Police* à realidade social, estado de arte das TIC e necessidades das unidades.

A TD exige uma mudança nas mentalidades, nas estruturas e nos processos que a GC está ainda a começar. Mas para isso, impulsionando o processo desde os seus comandantes, deve concentrar os esforços olhando para os cidadãos, estudando as suas necessidades e a evolução da sociedade de informação. Apenas assim estará em condições de criar ferramentas úteis que permitam a interação da população e que façam do canal digital o preferido pelos cidadãos, reduzindo custos e ganhando eficácia, comodidade e rapidez na resposta.





## Bibliografia

- Administración Electrónica, 2017a. *Mi carpeta electrónica*, [Em linha] Madrid: Sede Electrónica. Disponível em: <https://sede.administracion.gob.es/carpeta/clave.htm>, [Acedido em: 27 Abr 2017].
- Administración Electrónica, 2017b. *Servicio de Verificación y Consulta de Datos: Plataforma de Intermediación*. [Em linha] Madrid: PAe. Disponível em: <https://administracionelectronica.gob.es/ctt/svd>, [Acedido em: 27 Abr 2017].
- Administración Electrónica, 2017c. *ACCEDA - Sede y Gestión-e de Procedimientos*. [Em linha] Madrid: PAe. Disponível em: <https://administracionelectronica.gob.es/ctt/acceda>, [Acedido em: 10 Mai 2017].
- Aznar, J. P. e Cabezas, M., 2015. *La Gran Oportunidad: Claves para liderar la transformación digital en las empresas y en la economía*. Barcelona: Grupo Planeta.
- Cabero, J., 1998. Impacto de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación en las organizaciones educativas. In: Delgado, M.L., 1998. *Enfoques en la organización y dirección de instituciones educativas formales y no formales*. Granada: Grupo Editorial Universitario, pp. 197-206.
- Centro de Investigaciones Sociológicas, 2013. *Barómetro de diciembre 2013*, [Em linha] Madrid: CIS. Disponível em: [http://www.cis.es/cis/export/sites/default/-Archivos/Marginales/3000\\_3019/3008/es3008mar.pdf](http://www.cis.es/cis/export/sites/default/-Archivos/Marginales/3000_3019/3008/es3008mar.pdf), [Acedido em: 04 Maio 2017].
- Ciméira Mundial sobre a Sociedade de informação, 2004. *Declaración de principios: Construir la sociedad de la información: un desafío global para el nuevo milenio* (Documento WSIS-03/GENEVA/4-S), [Em linha] Ginebra: WSIS. Disponível em: [https://www.itu.int/dms\\_pub/itu-s/md/03/wsis/doc/S03-WSIS-DOC-0004!!PDF-S.pdf](https://www.itu.int/dms_pub/itu-s/md/03/wsis/doc/S03-WSIS-DOC-0004!!PDF-S.pdf), [Acedido em: 10 Maio 2017].
- Comissão Europeia, 2007. *Infraestrutura da União Europeia de informação geográfica* (Diretiva 2007/2/CE Inspire), [Em linha] Bruxelas: Comissão Europeia. Disponível em: [http://publications.europa.eu/resource/ellar/e366b732-b665-4c8a-8639-e38308655d77.0013.02/DOC\\_4](http://publications.europa.eu/resource/ellar/e366b732-b665-4c8a-8639-e38308655d77.0013.02/DOC_4), [Acedido em: 27 Abril 27].
- Comissão Europeia, 2010. *Europa 2020*, [Em linha] Bruxelas: Comissão Europeia. Disponível em: [http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/index\\_es.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/index_es.htm), [Acedido em: 22 Abril 2017].



- Comissão Europeia, 2014. *Agenda Digital para Europa*. [Em linha] Bruxelas: Comissão Europeia. Disponível em: [https://europa.eu/european-union/file/1501/download\\_es?token=3l7D0Fil](https://europa.eu/european-union/file/1501/download_es?token=3l7D0Fil), [Acedido em: 24 Abril 2017].
- Comissão Europeia, 2015. *Un mercado único digital para Europa: la Comisión establece 16 iniciativas para conseguirlo*, [Em linha] Bruxelas: Comissão Europeia. Disponível em: [http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-15-4919\\_es.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-15-4919_es.htm), [Acedido em: 25 Abril 2017].
- Comissão Europeia, 2016a. *La conectividad para un mercado único digital competitivo – hacia una sociedad europea del Gigabit* (Comunicación COM82016) 587 final, de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social europeo y al Comité de las Regiones), [Em linha] Bruxelas: Comissão Europeia. Disponível em: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52016DC0587&rid=1>, [Acedido em: 25 Abril 2017].
- Comissão Europeia, 2016b. *Plano de ação europeu (2016-2020) para a administração pública em linha* (Comunicação COM(2016) 179 da Comissão ao Parlamento Europeu, ao Conselho, ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das Regiões), [Em linha] Bruxelas: Comissão Europeia. Disponível em: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52016DC0179&from=EN>, [Acedido em: 27 Abril 2017].
- Comissão Europeia, 2016c. *Eurostat*, [Em linha] Bruxelas: Comissão Europeia. Disponível em: <http://ec.europa.eu/eurostat/web/main>, [Acedido em: 04 Maio 2017].
- Comissão Europeia, 2017a. *Digital Single Market: Digital Economy & Society*, [Em linha] Bruxelas: Comissão Europeia. Disponível em: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/scoreboard/spain> [Acedido em: 25 Abril 2017].
- Comissão Europeia, 2017b. *Portal Europeu de Dados*, [Em linha] Bruxelas: Comissão Europeia. Disponível em: <https://www.europeandataportal.eu/pt>, [Acedido em: 04 Maio 2017].
- Consejo de Ministros, 2011. *Acuerdo para reducir la presentación de documentos en los trámites ante la AGE*, [Em linha] Madrid: Consejo de Ministros. Disponível em:



<http://www.lamoncloa.gob.es/consejodeministros/referencias/Paginas/2011/refc20110603.aspx#Tramites>, [Acedido em: 27 Abril 2017].

Coutinho, C. P., 2016. *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e prática*. Reimpressão da 2ª Edição de 2013. Coimbra: Almedina.

Creswell, J. W., 2013. *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed method Approaches*. 4 Edition. London: SAGE Publications Ltd..

Direção-Geral da Guarda Civil, 2011. *Grupo de Delitos Telemáticos. Unidad Central Operativa. Guardia Civil*, [Em linha] Madrid: DGGC. Disponível em: [https://www.gdt.guardiacivil.es/webgdt/home\\_alerta.php](https://www.gdt.guardiacivil.es/webgdt/home_alerta.php), [Acedido em: 10 Maio 2017].

Direção-Geral da Guarda Civil, 2014. *e-Denuncia*. [Em linha] Madrid: DGGC. Disponível em: <https://e-denuncia.guardiacivil.es/eDenuncia/index.faces>, [Acedido em: 12 Maio 2017].

Direção-Geral da Guarda Civil, 2015a. *Cambios fundamentales en el procedimiento administrativo y el régimen jurídico del Sector Público*. Madrid: Publ. Ministerio del Interior.

Direção-Geral da Guarda Civil, 2015b. *Carta de Servicios Electrónicos 2015-2018*. Madrid: Publicaciones del Ministerio del Interior.

Direção-Geral da Guarda Civil, 2015c. *Memoria RSCGC: Responsabilidad Social Corporativa*. Madrid: Secretaria General Técnica Ministerio del Interior.

Direção-Geral da Guarda Civil, 2016a. *Plan de Acción de la Dirección General de la Guardia Civil para la Transformación Digital*, v. 9. Madrid: Gabinete Técnico DGGC

Direção-Geral da Guarda Civil, 2016b. *Inscripciones pruebas selectivas Guardia Civil 2016*. Madrid: Jefatura Servicios de Apoyo - DGGC

Direção-Geral da Guarda Civil, 2016c. *Servicios de Sede Electrónica*. Madrid: Jefatura de Servicios Técnicos DGGC

Direção-Geral da Guarda Civil, 2017a. *Sede Electrónica de la Guardia Civil*, [Em linha] Madrid: DGGC. Disponível em: <https://sede.guardiacivil.gob.es>, [Acedido em: 19 Maio 2017].



- Direção-Geral da Guarda Civil, 2017b. *e-Denuncia Guardia Civil*, [Em linha] Madrid: DGGC. Disponível em: <https://e-denuncia.guardiacivil.es/>, [Acedido em: 19 Maio 2017].
- Direção-Geral da Guarda Civil, 2017c. *Establecimientos Guardia Civil*, [Em linha] Madrid: DGGC. Disponível em: <https://establecimientos.guardiacivil.es/>, [Acedido em: 10 Maio 2017].
- Direção-Geral da Guarda Civil, 2017d. *Página web e-Hospederias*, [Em linha] Madrid: DGGC. Disponível em: <https://hospederias.guardiacivil.es>, [Acedido em: 20 Maio 2017].
- Direção-Geral da Guarda Civil, 2017e. *Servicio electrónico de Residuos metálicos APLES*, [Em linha] Madrid: DGGC. Disponível em: <https://establecimientos.guardiacivil.es/aples/faces/web/login.faces>, [Acedido em: 20 Maio 2017].
- Direção-Geral da Guarda Civil - Oficina de Relaciones Informativas y Sociales, 2013. *Guardia Civil: vocación de servicio*. Madrid: Publicaciones de la AGE.
- Direção-Geral da Guarda Civil - Oficina de Relaciones Informativas y Sociales, 2016. *Web Oficial de la Guardia Civil: Servicios al Ciudadano: Redes Sociales*, [Em linha] Madrid: DGGC - ORIS. Disponível em: [http://www.guardiacivil.es/es/servicios/Redes\\_Sociales.html](http://www.guardiacivil.es/es/servicios/Redes_Sociales.html), [Acedido em: 12 Maio 2017].
- Direção-Geral da Guarda Civil - Oficina de Relaciones Informativas y Sociales, 2017a. *Página Web Oficial de la Guardia Civil*. [Em linha] Madrid: DGGC. Disponível em: [www.guardiacivil.es](http://www.guardiacivil.es), [Acedido em: 19 Mai 2017].
- Direção-Geral da Guarda Civil - Oficina de Relaciones Informativas y Sociales, 2017b. *Twitter: Canal Oficial de la Guardia Civil*, [Em linha] Madrid: DGGC. Disponível em: <https://www.twitter.com/guardiacivil>, [Acedido em: 20 Maio 2017].
- Direção-Geral da Guarda Civil - Oficina de Relaciones Informativas y Sociales, 2017c. *Instagram: Canal Oficial de la Guardia Civil*, [Em linha] Madrid: DGGC - ORIS. Disponível em: <https://www.instagram.com/guardiacivil062/>, [Acedido em: 12 Maio 2017].



- Direção-Geral da Guarda Civil - Oficina de Relaciones Informativas y Sociales, 2017d. *YouTube: Canal Oficial de la Guardia Civil*. [Em linha] Madrid: DGGC. Disponível em: <https://www.youtube/user/GuardiaCivil>, [Acedido em: 20 Mai 2017].
- Direção-Geral da Guarda Civil - Oficina de Relaciones Informativas y Sociales, 2017e. *Flickr: Canal Oficial de la Guardia Civil*, [Em linha] Madrid: DGGC. Disponível em: <https://www.flickr.com/photos/guardiacivil/>, [Acedido em: 20 Maio 2017].
- Direção-Geral da Guarda Civil - Oficina de Relaciones Informativas y Sociales, 2017f. *Tumblr: Canal Oficial de la Guardia Civil*. [Em linha] Madrid: DGGC. Disponível em: <https://canalguardiacivil.Tumblr.com>, [Acedido em: 20 Mai 2017].
- Direção-Geral da Guarda Civil - Oficina de Relaciones Informativas y Sociales, 2017g. *Facebook: Canal Oficial de la Guardia Civil*, [Em linha] Madrid: DGGC - ORIS. Disponível em: <https://www.facebook.com/GuardiaCivil.es>, [Acedido em: 10 Maio 2017].
- Direção-Geral da Guarda Civil - Oficina de Relaciones Informativas y Sociales, 2017h. *Periscope: Canal Oficial de la Guardia Civil*, [Em linha] Madrid: DGGC. Disponível em: <https://www.periscope.tv/guardiacivil>, [Acedido em: 20 Mai 2017].
- Fuentes, F. M., 2017. Impacto de los servicios digitales en la Guardia Civil [Entrevista]. Cuenca (9 Maio 2017).
- Gil, J. F., 2017. Impacto de los servicios digitales en la Guardia Civil [Entrevista]. Madrid (12 Maio 2017).
- Gobierno de España, 1978. *Constitución Española*. Madrid: Boletín Oficial del Estado..
- Gobierno de España, 1986. *Fuerzas y Cuerpos de Seguridad* (Ley Orgánica 2/1986, de 13 de marzo), Madrid: Boletín Oficial del Estado.
- Gobierno de España, 1992. *Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común* (Ley 30/1992, de 26 de noviembre), Madrid: Boletín Oficial del Estado.
- Gobierno de España, 2005a. *Regulación de la expedición del documento nacional de identidad y sus certificados de firma electrónica* (RD 1553/2005, de 23 de diciembre), Madrid: Boletín Oficial del Estado.
- Gobierno de España, 2005b. *Marco general para la mejora de la calidad en la AGE* (Real Decreto 951/2005, de 29 de julio), Madrid: Boletín Oficial del Estado.



- Gobierno de España, 2007. *Acceso electrónico de los ciudadanos a los Servicios Públicos* (Ley 11/2007, de 22 de junio), Madrid: Boletín Oficial del Estado.
- Gobierno de España, 2012a. *Acuerdo de Consejo de Ministros por el que se crea la Comisión para la Reforma de las Administraciones Públicas* (Acuerdo de 26 de octubre de 2012). Madrid: Secretaría de Estado de Comunicación.
- Gobierno de España, 2012b. *Desarrollo de la estructura orgánica básica del Ministerio del Interior* (Real Decreto 400/2012, de 17 de febrero), Madrid: Boletín Oficial del Estado.
- Gobierno de España, 2013a. *Transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno* (Ley 19/2013, de 9 de diciembre), Madrid: Boletín Oficial del Estado.
- Gobierno de España, 2013b. *Desarrollo de la estructura orgánica básica del Ministerio de la Presidencia* (Real Decreto 695/2013, de 20 de septiembre), Madrid: Boletín Oficial del Estado.
- Gobierno de España, 2015a. *Ley del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas* (Ley 39/2015, de 1 de octubre), Madrid: Boletín Oficial del Estado.
- Gobierno de España, 2015b. *Ley del Régimen Jurídico del Sector Público* (Ley 40/2015, de 1 de octubre), Madrid: Boletín Oficial del Estado.
- Gobierno de España, 2015c. *Plan de Transformación digital de la Administración General del Estado y sus Organismos Públicos: Estrategia TIC 2015-2020*. Madrid: Dirección de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.
- Gobierno de España, 2016. *Reestructuración de los departamentos ministeriales* (Real Decreto 415/2016, de 3 de noviembre). Madrid: Boletín Oficial del Estado.
- Gómez, J. L. R., 2017. Impacto de los servicios digitales en la Guardia Civil [Entrevista]. Segovia (10 Maio 2017).
- Hermoso, J. J. C., 2016. Retos, tendencias y oportunidades de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) en la Guardia Civil. In: Garrone, F. C. R., 2016. *Visiones de Seguridad 2016*. Madrid: Instituto Universitario de Investigación sobre Seguridad Interior, pp. 180-207.
- Hermoso, J. J. C., 2017. Impacto de los servicios digitales en la Guardia Civil [Entrevista]. Madrid (16 Mar 2017).



- Hernandez, R., Fernández, C. e Baptista, P., 2003. *Metodología de la investigación*. 3ª Edición. México: Mc Graw-Hill.
- International Business Machines, 2011. *Manual del usuario del sistema básico de IBM SPSS Statistics 20*. Barcelona: Departamento de Publicaciones IBM.
- Instituto Nacional de Estadística, 2016. *Equipamiento y uso de TIC en los hogares*, [Em linha] Madrid: INE. Disponível em:  
[http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736176741&menu=ultiDatos&idp=1254735976608](http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176741&menu=ultiDatos&idp=1254735976608), [Acedido em: 08 Maio 2017].
- INSPEC<sup>2</sup>T, 2015. *Inspirar la participación ciudadana para mejorar las acciones de la Policía comunitaria*. [Em linha] Bruxelas: Comissão Europeia. Disponível em:  
[http://inspec2t-project.eu/wp-content/uploads/2015/07/1st-Newsletter\\_Spanish.pdf](http://inspec2t-project.eu/wp-content/uploads/2015/07/1st-Newsletter_Spanish.pdf)  
[Acedido em: 25 Abr 2017].
- Instituto Universitário Militar, 2015. *Regras de apresentação e referência para os trabalhos escritos a realizar no IESM* (NEP/ACA-018, IESM SET2015). Lisboa: IUM.
- Instituto Universitário Militar, 2015. *Trabalhos de Investigação* (NEP / ACA -010 IESM SET2015). Lisboa: IUM.
- KLOUT, 2017. *Índice KLOUT*, [Em linha] San Francisco: Klout. Disponível em:  
<https://klout.com/home>, [Acedido em: 20 Maio 2017].
- Liponetsky, L. O. G., 2015. La Ley del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas: síntesis y principales novedades. In: Martínez, J. M., 2015. *Guía práctica del nuevo procedimiento administrativo común*. Madrid: Ed. Jurídica Sepín, pp. 11-28.
- Llácer, J. M., 2017. Impacto de los servicios digitales en la Guardia Civil [Entrevista]. Salamanca (6 Maio 2017).
- Maciejewski, M., Dancourt, L. e Marschall, B., 2017. *Una agenda digital para Europa*, [Em linha] Bruxelas: Parlamento Europeu. Disponível em:  
[http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/es/displayFtu.html?ftuId=FTU\\_5.9.3.html](http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/es/displayFtu.html?ftuId=FTU_5.9.3.html), [Acedido em: 26 Abr 2017].
- Martínez, J. L., 2015. 106 preguntas sobre los aspectos más destacados de la nueva Ley 39/2015, de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común. In: Martínez, J.





- M., 2015. *Guía práctica del nuevo procedimiento administrativo común*. Madrid: Ed. Jurídica Sepín, pp. 45-78.
- Martín, S. G., 2015. La Carta de servicios de la Guardia Civil: compromiso con la ciudadanía. *Cuadernos de la Guardia Civil*, Dossier especial, pp. 86-112.
- Ministerio de Economía, 2017. *Estrategia de Lisboa*. [Em linha] Madrid: Ministerio de Economía. Disponível em:  
[http://www.idi.mineco.gob.es/stfls/MICINN/Internacional/FICHEROS/Estrategia\\_de\\_Lisboa\\_y\\_Proceso\\_de\\_Liubliana.pdf](http://www.idi.mineco.gob.es/stfls/MICINN/Internacional/FICHEROS/Estrategia_de_Lisboa_y_Proceso_de_Liubliana.pdf), [Acedido em: 25 Abr 2017].
- Ministerio de la Presidencia, 2013. *Estructura orgánica de los Servicios Centrales de la Dirección General de la Guardia Civil* (Orden PRE/422/2013, de 15 de marzo). Madrid: Boletín Oficial del Estado.
- Ministerio del Interior, 2003. *Creación de un fichero para el tratamiento de la información enviada por las instalaciones hoteleras a la Guardia Civil* (Orden INT/502/2003, de 21 de febrero). Madrid: Boletín Oficial del Estado.
- Ministerio del Interior, 2009. *Registro electrónico de la Guardia Civil* (Orden INT/2936/2009, de 27 de octubre). Madrid: Boletín Oficial del Estado.
- Ministerio del Interior, 2011. *Control del comercio del cobre para los centros gestores de residuos metálicos y establecimientos de comercio al por mayor de chatarra y productos de desecho* (Orden INT/1920/2011, de 1 de julio). Madrid: Boletín Oficial del Estado.
- Ministerio del Interior, 2015a. *Funcionamiento de la Comisión Ministerial de Administración Digital del Ministerio del Interior* (Orden INT/698/2015, de 17 de abril). Madrid: Boletín Oficial del Estado.
- Ministerio del Interior, 2015b. *AlertCops*. [Em linha] Madrid: Ministerio del Interior. Disponível em: <https://AlertCops.ses.mir.es/miAlertCops/info/info.xhtml>, [Acedido em: 09 Mai 2017].
- Ministerio del Interior, 2015c. *Anuario estadístico del Ministerio del Interior 2015*, Madrid: Catálogo de Publicaciones de la AGE.
- Oficina Europea, 2017. *¿Qué es Horizonte 2020?*. [Em linha] Madrid: Ministerio de Economía. Disponível em: <http://www.eshorizonte2020.es/que-es-horizonte-2020>, [Acedido em: 25 Abr 2017].





- Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2017. *Dossieres de indicadores*, [Em linha] Madrid: ONTSI. Disponível em: <http://www.ontsi.red.es/ontsi/es>, [Acedido em: 06 Junho 2017].
- Organização das Nações Unidas, 2016. *United Nations e-Government Survey 2016*, [Em linha] New York: ONU. Disponível em: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/reports/un-e-government-survey-2016>, [Acedido em: 06 Junho 2017].
- Parlamento e Conselho Europeu, 2014. *Identificación electrónica y servicios de confianza para las transacciones electrónicas en el mercado interior* (Reglamento (UE) n.º 910/2014 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 23 de julio de 2014). Bruxelas: Jornal Oficial da União Europeia.
- Rangel, J. M. M., 2017. Impacto de los servicios digitales de la Guardia Civil [Entrevista]. Badajoz (28 Abril 2017).
- Santos, L. A. B., García, F. M. G. P. P., Monteiro, F. T., Lima, J. M. M.V., Silva, N. M. P., Silva, J. C. V. F., Piedade, J. C. L., Santos, R. J. R. P., e Afonso, C.F.N.L.D., 2016. *Cadernos do IESM: Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação*. Lisboa: IUM.
- Tazón, A. V., 2017. Impacto de los servicios digitales en la Guardia Civil [Entrevista]. Soria (3 Maio 2017).
- Torrecilla, F. J. M., 2004. *Cuestionarios y escalas de actitudes*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- Velasco, L. M., 2017. Impacto de los servicios digitales en la Guardia Civil [Entrevista]. Madrid (17 Março 2017).



## **Anexo A — Serviços digitais disponibilizados na Sede Eletrónica da GC**

A Guarda Civil dispõe em maio de 2017, de 42 serviços *e-Police* na Sede Eletrónica (DGGC, 2016c). São os seguintes:

### **REGISTO GERAL AUXILIAR (1):**

- Formulário genérico.

### **ANTECEDENTES POLICIAIS (2):**

- Cancelación de antecedentes policiales en Guardia Civil (Fichero INTPOL).
- Acceso a antecedentes policiales en Guardia Civil (Fichero INTPOL).

### **PROCESOS DE SELEÇÃO (3):**

- Ingreso en la Escala de Cabos y Guardias de la Guardia Civil<sup>35</sup>.
- Ingreso en la Escala Facultativa Superior de la Guardia Civil.
- Ingreso en la Escala Facultativa Técnica de la Guardia Civil<sup>36</sup>.

### **ARMAS E EXPLOSIVOS (32):**

- Autorizaciones de cartuchería a coleccionistas.
- Autorización para transporte de cartuchos en exceso del permitido en vehículo particular.
- Autorización de recarga de cartuchería metálica a particulares.
- Aprobación de los planes de seguridad de instalaciones de explosivos.
- Aprobación de las medidas de seguridad de los talleres y depósitos de productos pirotécnicos.
- Conformidad para el nombramiento de director de una fábrica de explosivos.
- Sustitución de la vigilancia humana en depósitos comerciales y de consumo.
- Autorización de importación de materias reglamentadas.
- Autorizaciones a coleccionistas.
- Autorización para la transmisión de armas de fuego entre particulares.
- Autorización especial para uso de armas por menores de edad.
- Otras autorizaciones de las Intervenciones de Armas y Explosivos.
- Aprobación de los planes de emergencia en transporte de explosivos.
- Aprobación de los planes de seguridad de transportes de explosivos y de cartuchería metálica.
- Autorización de Medidas de seguridad en federaciones, clubes y sociedades deportivas.
- Instalación de campos, polígonos y galerías de tiro.
- Autorización de centros para impartir enseñanzas de recarga de cartuchería.
- Aprobación de medidas de seguridad de talleres para la reparación de armas.
- Autorización especial para fábricas de armas y talleres de armas de 1ª, 2ª y 3ª categoría.
- Autorización para instalación de campos de tiro eventuales.
- Aprobación para medidas de seguridad en las armerías.
- Reconocimiento de centros de formación para la expedición de licencias de armas D y E.

---

<sup>35</sup> O processo de acesso à categoria de Praças é desenvolvido desde 2016 num site autónomo fora da Sede Eletrónica.

<sup>36</sup> As *Escalas Facultativas* da Guarda Civil estão atualmente em vias de extinção pelo que já não há processos de admissão as mesmas.



- Autorización para la actividad de armero o corredor.
- Renovación licencia B.
- Solicitud Licencia B.
- Renovación licencia D.
- Solicitud Licencia D.
- Solicitud Licencia C.
- Renovación licencia E.
- Solicitud Licencia E.
- Renovación licencia F.
- Solicitud Licencia F.

**SEGURANÇA PRIVADA (4):**

- Autorización centros de formación para impartir clases a los Guardas Rurales.
- Solicitud habilitación Instructor de Tiro.
- Habilitación de profesores de centros de formación de Guardas Rurales.
- Pruebas de selección para Guardas Rurales y sus especialidades.



## Apêndice A — Percurso metodológico

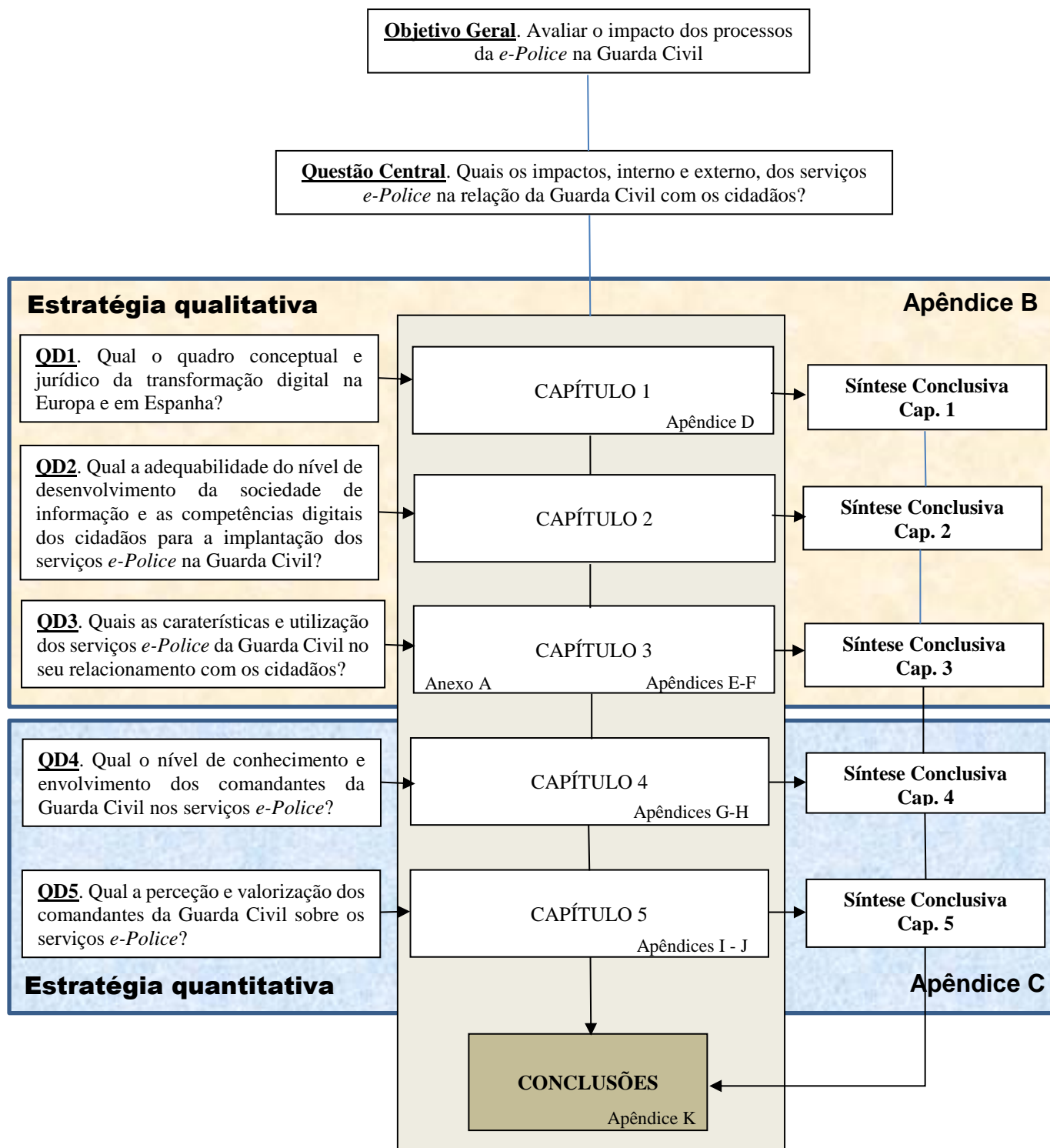


Figura 24 – Percurso Metodológico  
**Fonte:** (autor, 2017)



## Apêndice B — Matriz conceptual da fase qualitativa

CONCEITOS		DIMENSÕES		COMPONENTES	INDICADORES
<b>QD1</b>	C1. Quadro jurídico e conceptual da TD na Europa e em Espanha	D1. Quadro jurídico e conceptual		CP1. Regulamentação europeia	I1. Agenda Digital para Europa 2010 I2. Estratégia Mercado Único Digital 2015 I3. Plano de Ação Europeu (2016-2020) I4. Agenda Digital para Espanha 2013 I5. Estratégia TIC espanhola 2015 I6. Leis 39/2015 e 40/2015
				CP2. Regulamentação espanhola	
<b>QD2</b>	C2. Adequação dos serviços <i>e-Police</i> da GC	D2. Desenvolvimento Sociedade da Informação		CP3. Desenvolvimento em Europa	I7. Conectividade DESI I8. Uso e-Serviços DESI I9. Integração das TIC nas empresas DESI I10. Serviços <i>e-Government</i> DESI
				CP4 Desenvolvimento em Espanha	I11. Conectividade INE I12. Utilização e-Serviços INE I13. Serviços <i>e-Government</i> INE
<b>QD3</b>	C3. Impacto externo dos serviços <i>e-Police</i> da GC	D3. Competências digitais dos cidadãos		CP5. Competências na Europa	I14. Capital humano DESI
				CP6. Competências em Espanha	I15. Capital humano INE I16. Dispositivos de ligação à Internet INE
		D4. Serviços de informação		-	I17. Portal GC da Internet
		D5. Serviços de interação		-	I18. Serviços Sede Eletrónica I19. Processos de admissão à GC
					I20. e-Queixa I21. e-Estabelecimentos I22. OIAC
		D6. Serviços mistos		-	I23. Redes Sociais I24. Aplicações dispositivos móveis (apps)
		D7. Qualidade dos serviços		-	I25. Carta de serviços eletrónicos



## Apêndice C — Matriz conceptual da fase quantitativa

CONCEITOS	DIMENSÕES	INDICADORES	PERGUNTAS <sup>37</sup>	
			Questionários	Entrevistas
QD4	Impacto interno serviços e-Police	D1. Conhecimento dos serviços e-Police pelos Comandantes	QT5	-
		D2. Envolvimento dos Comandantes nos serviços e-Police	QT6 / QT7 QT9	- EN6
	Percepção dos serviços e-Police pelos Comandantes	D3. Valoração dos serviços e-Police pelos Comandantes	QT6 / QT10	EN4
		D4. Percepção do conhecimento que têm os Comandantes de patentes intermédias dos serviços e-Police <sup>38</sup>	-	EN1
QD5	Percepção dos serviços e-Police pelos Comandantes	D5. Percepção da resposta dos cidadãos	QT11	EN3
		D6. Identificação dos pontos úteis	QT7	EN2
		D7. Identificação dos pontos fracos	QT8	-
		D8. Competências digitais (percepção)	-	EN5
	Percepção dos serviços e-Police pelos cidadãos	D9. Conhecimento dos serviços e-Police (percepção)	-	EN6
		D10. Resposta atual dos cidadãos (percepção)	-	EN4
		D11. Resposta futura dos cidadãos (prospetiva)	QT6 / QT10	EN4
		D12. Resposta futura dos cidadãos (prospetiva)	QT6 / QT10	EN4

<sup>37</sup> Algumas perguntas dos inquéritos por questionário e as entrevistas são mistas, e servem a dois indicadores distintos. Por outro lado, alguns indicadores têm duas ou mais perguntas para ser medidos. Há mesmo muitos indicadores que são medidos nos questionários e nas entrevistas. Tencionamos assim fornecer um grau maior de validade as nossas conclusões.

<sup>38</sup> Através da comparação das dimensões D1 y D4 (e os seus indicadores associados) tencionamos comparar o conhecimento que realmente têm os comandantes de patentes intermédias nas unidades territoriais e o que os seus superiores hierárquicos pensam que têm.



## Apêndice D — Programa europeu H2020 e Projeto INSPEC<sup>2</sup>T

A UE concentra grande parte da sua investigação e inovação, em termos de projetos relacionados com as TIC, no Programa-Quadro de Investigação e Inovação Horizonte 2020 (H2020), que tem um orçamento de 76.880 milhões de euros para o período 2014-2020. O Programa H2020, através da implementação de três objetivos estratégicos, ajuda a enfrentar os grandes desafios sociais, promove a liderança industrial na Europa e reforça a excelência da sua base científica. O terceiro destes objetivos estratégicos é a investigação sobre questões que afetam os cidadãos europeus, entre as quais são consideradas o acesso às TIC e a proteção dos dados. Para isso, as várias instituições e organizações nacionais têm a oportunidade de apresentar os seus projetos para serem financiados numa condições muito boas (Oficina Europeia, 2017).

No âmbito das forças de segurança, o Programa H2020 financiou o Projeto INSPEC<sup>2</sup>T, intitulado “Inspirar a participação dos cidadãos para melhorar as ações da Polícia Comunitária”, que começou a operar em maio de 2015 por um período de três anos. O objetivo deste projeto europeu é desenvolver um quadro sustentável para as forças de segurança que promova a aproximação dos cidadãos e a sua participação na elaboração de políticas de polícia de proximidade através das TIC. A GC está ativamente envolvida em várias iniciativas do Projeto INSPEC<sup>2</sup>T, onde estão a ser implementados serviços para a comunicação anónima entre os cidadãos e as forças de segurança através dos dispositivos móveis e usando as redes sociais (Figura 25). O Projeto INSPEC<sup>2</sup>T está a ser implementado em várias cidades de quatro países da UE, entre eles Espanha (INSPEC<sup>2</sup>T, 2015).

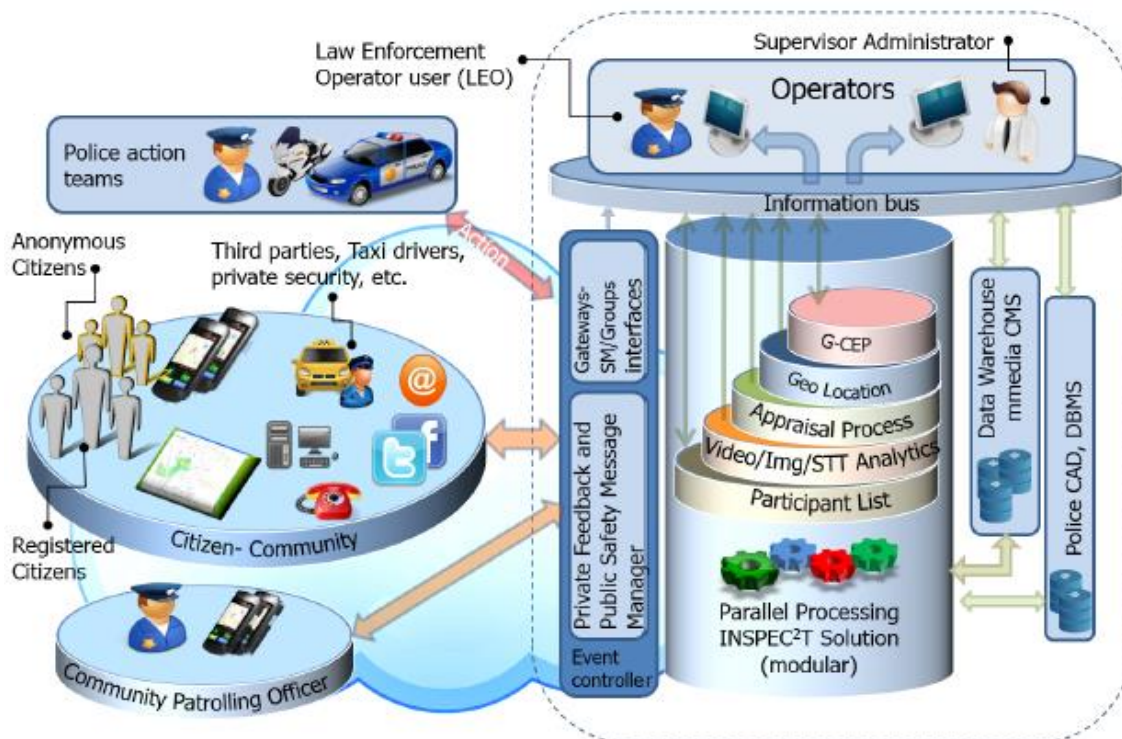


Figura 25 - Abordagem do Projeto INSPEC<sup>2</sup>T da UE

Fonte: (INSPEC<sup>2</sup>T, 2015)



## Apêndice E — O modelo policial espanhol e a Guarda Civil

A GC é um Instituto armado de natureza militar e função policial cuja missão, segundo a Constituição espanhola, é proteger o livre exercício dos direitos e liberdades dos cidadãos e garantir a segurança pública (Gobierno de España, 1978). O modelo de segurança policial espanhol é um sistema complexo que atua em três níveis, seguindo a estrutura básica do Estado: central, regional ou autonómico, e local. Este modelo é definido pela Lei Orgânica 2/1986 das Forças de Segurança (Gobierno de España, 1986).

A nível central, existem duas forças policiais de segurança: a GC e a Polícia Nacional. As duas conjuntamente constituem as Forças e Corpos de Segurança do Estado e têm um carácter integral, ou seja, atuam em todo o território nacional e têm os poderes de polícia completos, incluindo as funções de polícia judiciária, tanto genérica como específica. A GC tem jurisdição territorial nos municípios de menos de 20.000 habitantes e nas águas territoriais, enquanto que a Polícia Nacional atua nas capitais de província (os distritos espanhóis) e nas cidades com mais de 20.000 habitantes<sup>39</sup>.

Além disso, ambas as forças de segurança têm uma série de competências exclusivas, que são realizadas em todo o território nacional. No caso da GC essas competências exclusivas são principalmente as seguintes: trânsito interurbano (fora das cidades e centros urbanos); controlo de armas e explosivos; custódia de portos, aeroportos e outras infraestruturas de interesse; e condução interurbana de prisioneiros e detidos. Na prática, a GC é responsável por 84% do território nacional e 35% da população, para além de 100% do mar territorial, que tem um quadro de pessoal de aproximadamente 84.000 homens e mulheres (DGGC-ORIS, 2013).

Ao nível da Comunidade Autónoma<sup>40</sup>, há forças policiais regionais ou autonómicas, que dependem do governo regional, e que têm, na prática, competências limitadas à custódia de edifícios ou personalidades e controlo da execução da legislação que emana do parlamento regional<sup>41</sup>. Finalmente, a nível local, os municípios têm polícias locais ou municipais com funções de controlo do trânsito nos centros urbanos e outras de carácter genérico (Gobierno de España, 1986).

Relativamente à estrutura interna e organização da GC, é regulada pelo Decreto Real 400/2012 que desenvolve a estrutura organizacional básica do Ministério do Interior (Gobierno de España, 2012b). Esse Decreto Real foi desenvolvido, no que diz respeito à DGGC, pela Portaria da Presidência do Governo PRE/422/2013 (*Ministerio de la Presidencia*, 2013). Na figura 26 apresenta-se a estrutura geral da DGGC, na que salientamos as unidades que lideram a TD. Em vermelho enquadra-se as unidades objeto dos inquéritos por questionário neste trabalho. O primeiro nível da organização é composto por quatro subdireções gerais: Gabinete Técnico, Direção Adjunta de Operações, Subdireção-Geral de Pessoal e Subdireção-Geral de Apoio. Da Direção Adjunta de Operações dependem todos os comandos territoriais e especialidades operacionais da GC, bem como o

---

<sup>39</sup> Há exceções a esta regra geral, consoante vários parâmetros históricos e funcionais. Assim, por exemplo, a cidade de *Torre Vieja*, com 84.000 habitantes, fica na demarcação territorial da Guarda Civil, enquanto *Béjar*, com 13.000 habitantes, está na demarcação da Polícia Nacional. Em qualquer caso, o Governo do Estado tem a competência para a delimitação.

<sup>40</sup> A comunidade autónoma é uma estrutura política de carácter regional em Espanha, com parlamento e governo próprio. O Estado espanhol tem 17 comunidades ou regiões autónomas, para além das cidades autónomas de Ceuta e *Melilla* (Gobierno de España, 1978).

<sup>41</sup> Há duas exceções: as comunidades autónomas do País Basco e Catalunha têm as suas respetivas polícias autónomas, a *Ertzaintza* e os *Mossos d'Esquadra*, de carácter integral. Nestas regiões as Forças y Corpos de Segurança do Estado, incluindo a Guarda Civil, têm limitadas as suas funções para as competências exclusivas de cada Corpo, bem como as funções de polícia judiciária e informações.





Estado Maior. As outras Subdireções Gerais e o Gabinete Técnico são, portanto, órgãos de apoio ao Diretor-Geral nas grandes áreas de pessoal, logística e suporte técnico.

A estrutura territorial da GC, cujos comandantes são um dos objetos principais deste trabalho, é composta por *Zonas* e Comandâncias<sup>42</sup>. As *Zonas* coincidem no seu território com as comunidades ou regiões autónomas, 17 no total, e são comandadas por um general ou coronel da GC<sup>43</sup>. A Comandância, a cargo de um coronel ou tenente-coronel, é definida como a unidade territorial básica da GC, e responsável pela execução, na sua respetiva demarcação<sup>44</sup>, das missões que a Instituição têm. São as unidades de comando, planeamento, direção, execução, gestão, coordenação e controlo dos serviços todos a nível provincial. As Comandâncias são constituídas por várias Companhias territoriais, comandadas por um Capitão, e estas, por sua vez, por vários Postos a cargo de um Suboficial. O Posto é a unidade que habitualmente mantém o contato com os cidadãos e tem um ou vários concelhos na sua área de responsabilidade. Por sua vez, as Unidades de Trânsito apresentam uma organização paralela à descrita e são distribuídas por um *Subsector* em cada província, a cargo de um Capitão, e 3 ou 4 Destacamentos dentro dele, comandados por um Suboficial (*Ministerio de la Presidencia*, 2013).

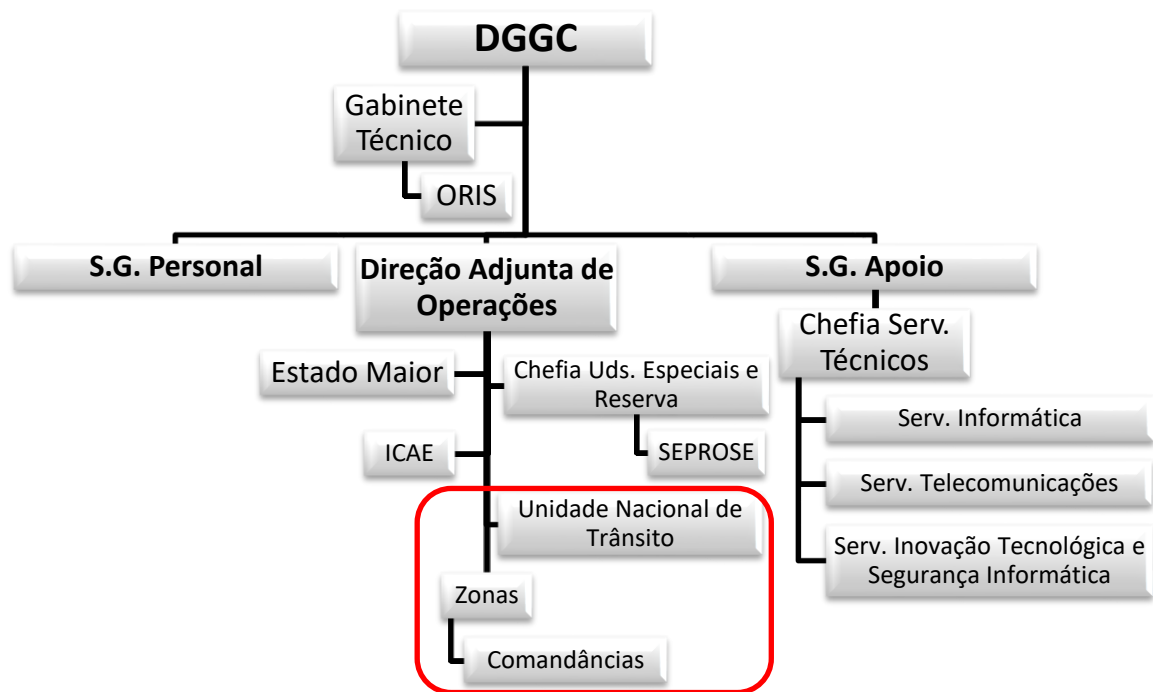


Figura 26 - Estrutura orgânica da DGGC

**Fonte:** autor, adaptado de (Ministerio de la Presidencia, 2013)

<sup>42</sup> As Comandâncias da GC espanhola são uma estrutura paralela e muito similar aos Comandos Territoriais da GNR portuguesa. Os Destacamentos da GNR portuguesa seriam as Companhias espanholas nessa comparação.

<sup>43</sup> As *Zonas* de mais de uma província e Madrid estão sob o comando de um General. Outras *Zonas*, de apenas uma província, estão ao cargo de um Coronel.

<sup>44</sup> Incluindo o mar territorial, se tivesse.



## **Apêndice F — Unidades que lideram a transformação digital na Guarda Civil**

Alguns autores (Aznar & Cabezas, 2015) referem que estamos a testemunhar uma mudança de civilização, porquanto a Internet tem causado uma verdadeira transformação na forma de transmissão de conhecimento. A GC não é alheia a este processo e tem a obrigação, como vimos, de preparar uma reformulação completa da sua estratégia de comunicação, processos internos e relações com os cidadãos. Para isso, e conforme a Estratégia TIC do Governo da Nação, a GC tenciona liderar a mudança dos comportamentos dos cidadãos na relação com a Instituição, criando plataformas e serviços digitais que visam atingir o objetivo de fazer, do canal digital, o preferido pelos cidadãos e empresas para interagir com o Corpo. Mas a TD vai além dessas ferramentas de *e-Police* para atingir o cerne da organização, por forma a envolver todos os níveis hierárquicos no processo de transformação. Isso inclui as chefias de topo, as unidades de apoio técnico, as que lidam com as TIC, as que divulgam os seus serviços e atividades, as encarregadas da coordenação das demais e, finalmente, os comandos territoriais que têm a relação mais próxima com os cidadãos. Por isso não é fácil determinar quais são os serviços e unidades que devem liderar este processo. No entanto, podemos salientar os seguintes serviços e unidades:

- O Gabinete Técnico do Diretor-Geral da GC. Esta unidade de primeiro nível é responsável pela coordenação de todas as outras, bem como pelo estudo e análise de todos os planos e disposições que envolvam a Instituição (Ministerio de la Presidencia, 2013). No seu seio foi criado o Grupo de Trabalho para a TD, no que participam representantes da Direção Adjunta de Operações, Subdireção-Geral de Pessoal e Subdireção-Geral de Apoio.

- O Gabinete de Relações Públicas (ORIS)<sup>45</sup>. Este gabinete depende organicamente do Gabinete Técnico é o órgão de aconselhamento e apoio para as comunicações e relações institucionais, e com os media. Tem a responsabilidade do reforço da imagem da GC através de aparições públicas, do website da Instituição e da intranet corporativa, de cujo conteúdo é responsável, bem como dos serviços de atendimento aos cidadãos através do Gabinete de Informações e Atendimento aos Cidadãos (OIAC)<sup>46</sup>, sob a autoridade do ORIS.

- O Estado Maior. Responsável pelo planeamento, condução operacional e doutrina do desempenho de todas as unidades operacionais do Corpo. O seu envolvimento é essencial para as estratégias de topo chegarem a todas as unidades da Instituição.

- A Chefia de Serviços Técnicos. Órgão de topo responsável pela gestão, controlo e conservação do equipamento e sistemas informáticos e de telecomunicações, bem como da investigação e desenvolvimento tecnológico. Desta Chefia dependem os Serviços de Informática, de Telecomunicações e de Inovação Tecnológica e Segurança Informática.

- O Serviço de Informática. As suas funções incluem a programação da aquisição e distribuição dos equipamentos de informática; a conceção, segurança, desenvolvimento e manutenção das aplicações; bem como a gestão técnica dos sistemas de informação e serviços relativos às TIC.

- O Serviço de Telecomunicações. Faz a programação e gestão da aquisição dos equipamentos de telecomunicações, bem como da sua gestão técnica. Responsável também da segurança das redes de comunicações.

- O Serviço de Inovação Tecnológica e Segurança Informática: Encarregado do estudo e análise das TIC, no domínio da investigação, desenvolvimento e inovação, que possam ser usadas pela GC. Deve também garantir o cumprimento das normas e das atividades relativas à segurança das informações. Este serviço está a liderar o Grupo de Trabalho da Segurança das Informações, ponto fundamental para a TD (Ministerio de la Presidencia, 2013).

---

<sup>45</sup> *Oficina de Relaciones Informativas y Sociales* (ORIS pela sigla em Espanhol)

<sup>46</sup> *Oficina de Información y Atención al Ciudadano* (OIAC pela sigla em Espanhol)



## Apêndice G — Características da amostra nos inquéritos por questionário

A fim de ter uma amostra representativa de todos os comandantes das unidades territoriais da GC, e seguindo as indicações estabelecidas nas "Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação" do IUM (Santos, et al., 2016, pp. 71-73), foram realizados os cálculos abaixo indicados. O Universo estabelecido foi constituído por todos os comandantes das várias patentes das unidades territoriais da GC (segurança pública e trânsito), que é apresentado na tabela 26.

Tabela 26 - Universo da amostra

Tipo Unidade / Comandante	Nº.	Percentagem
Comandâncias	54	2,39%
Companhias territoriais	253	11,19%
Postos	1.715	75,82%
Subsetores de Trânsito	44	1,95%
Destacamentos de Trânsito	196	8,67%
<b>Total Comandantes</b>	<b>2.262</b>	<b>100%</b>

Fonte: autor (2017)

Para o cálculo da amostra<sup>47</sup> foi estabelecido um erro de 5% para um nível de confiança de 98%, com um desvio-padrão da população de 50%. O resultado, após a aplicação da fórmula referida na obra supracitada (Santos, et al., 2016, p. 72), foi um tamanho da amostra de 437 indivíduos.

Este dado foi fornecido ao Gabinete Técnico da GC, e estabeleceu-se que o inquérito por questionário fosse enviado a 12 Comandâncias pertencentes a 12 Zonas ou regiões autónomas espanholas distintas, segundo a distribuição apresentada no mapa, que foi a escolha feita pelo Estado-Maior da GC (Tabela 27).

Foram realizados um total de 459 inquéritos por questionário, repartidos segundo a distribuição da tabela 27. Embora são 22 respostas mais do que necessário para a validade da amostra de acordo com o erro e nível de confiança estabelecido, tivemos em conta as possíveis falhas nas respostas, de forma a que o número dos inquéritos válidos fosse adequado para a aplicação da fórmula. Para o cálculo de uma amostra tão grande, foi usado um programa estatístico amplamente aceite nas ciências sociais: o SPSS<sup>48</sup>, para o que foi construída uma tabela de dados com 40 variáveis para cada um dos inqueridos<sup>49</sup>.

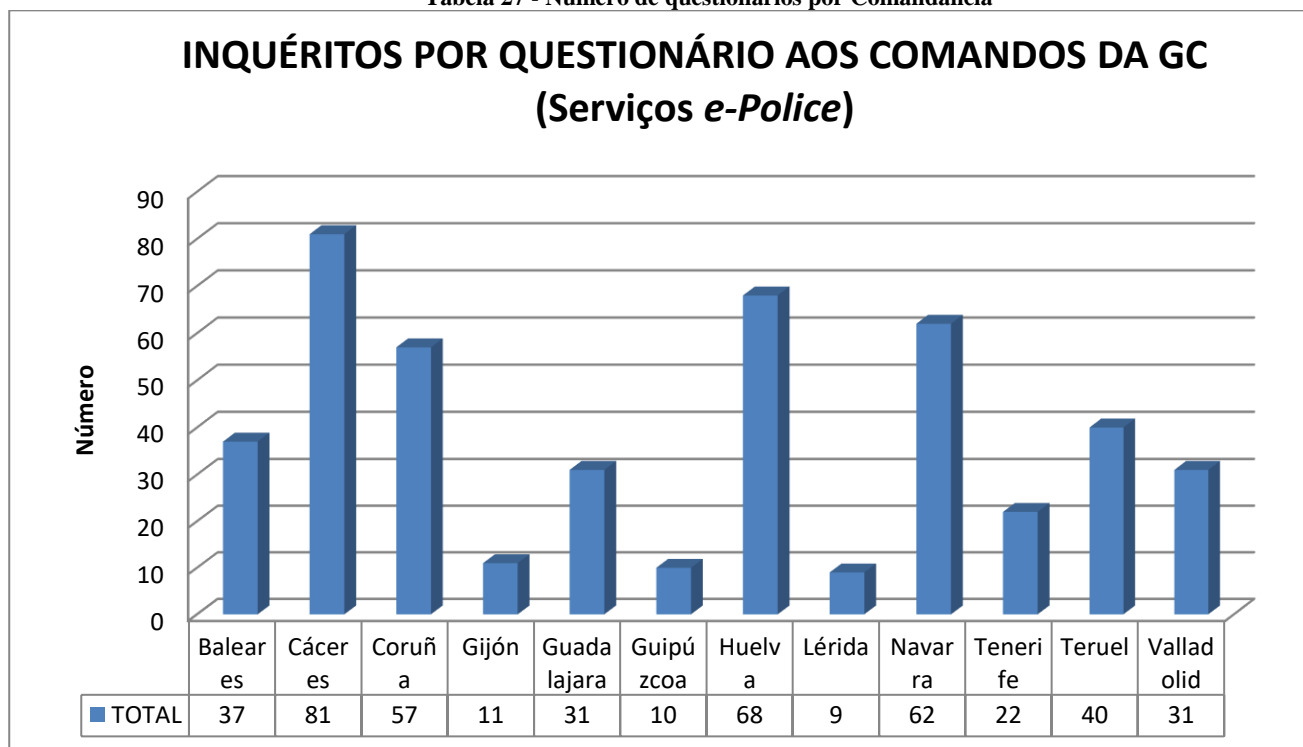
<sup>47</sup> **Dados empregues para o cálculo:** N - tamanho da população ou universo (N=2.262); Z - Valor correspondente a distribuição de Gauss em função do nível de confiança (para o nível de confiança do 98%, Z=2,33); p - prevalência esperada do parâmetro a avaliar (o mais frequente p=0,5); e - erro que se prevê cometer (para 5%, e=0,05, o valor padrão mais utilizado). Resultante (n - tamanho da amostra) n = 437.

<sup>48</sup> *Statistical Package for the Social Sciences*, na sua origem. Agora, simplesmente, IBM SPSS.

<sup>49</sup> As 37 variáveis mostradas na tabela 28, mais 3 correspondentes à data, Comandância e número de referência.



Tabela 27 - Número de questionários por Comandância



**Fonte:** autor (2017)

O questionário contém dois tipos de dados: o primeiro (perguntas 1-4) corresponde a dados de facto para categorizar o tipo de comandante que preenche o questionário (idade, sexo, nível educacional, patente e função); o segundo (perguntas 5-11) são questões de conhecimento e avaliação propriamente ditas. O número de perguntas, modalidades e tipos, bem como o número de variáveis analisadas, a sua classe, o número de opções para cada variável e, quando aplicável, o tipo de escala usada para medi-las, são apresentados na tabela 28, com explicações apropriadas nas notas de rodapé.



Tabela 28 - Tipos de perguntas e variáveis a medir no questionário para os comandantes

Nº Perg.	Modalidade Pergunta <sup>50</sup>	Tipo Pergunta <sup>51</sup>	Nº variáveis	Tipo variável <sup>52</sup>	Nº opções p.variável	Escala de atitudes <sup>53</sup>
1a	Escolha múltipla em leque fechado	De facto	1	Escala intervalo	5	-
1b	Escolha múltipla em leque fechado	De facto	1	Nominal	2	-
2	Escolha múltipla em leque fechado	De facto	1	Nominal	6	-
3	Escolha múltipla em leque fechado	De facto	1	Nominal	8	-
4a	Escolha múltipla em leque aberto	De facto	1	Nominal	6	-
4b	Escolha múltipla em leque fechado	De facto	1	Nominal	3	-
5	Escolha múltipla em leque fechado	De ação	13	Nominal	2	-
6	Escolha múltipla em leque fechado	Explícita	1	Nominal	4	-
7	Escolha múltipla de estimação / avaliação	De opinião	8	Ordinal	6 (5+1)	<i>Likert</i>
8	Escolha múltipla de estimação / avaliação	De opinião	6	Ordinal	5	<i>Likert</i>
9	Escolha múltipla de estimação / avaliação	Explícita	1	Ordinal	5	<i>Likert</i>
10	Escolha múltipla leque fechado	Explícita	1	Nominal	4	-
11	Escolha múltipla leque fechado	De opinião	1	Nominal	3	-

**Fonte:** autor (2017)

<sup>50</sup> Segundo a sua modalidade, as perguntas podem ser **abertas** (liberdade de resposta), **fechadas** (limitada a uma alternativa, normalmente dicotómica) e **de escolha múltipla** (uma ou várias respostas entre um conjunto de alternativas). Estas últimas podem ser **em leque fechado** (alternativas fechadas) e **em leque aberto** (possibilidade de acrescentar as alternativas), e **de estimação ou avaliação** (captam o grau de intensidade em relação a um assunto) (Pardal e Correia, cit. por Santos et al., 2016, pp. 78-81).

<sup>51</sup> Os tipos de perguntas podem ser: **explícitas**, quando requerem respostas diretas sobre determinados aspetos; de **índice**, quando contornam a questão direta; de **facto**, que procuram aspetos concretos; de **ação**, relativas às atividades desenvolvidas pelos inquiridos; de **intenção**, que convidam a revelar a atitude; e de **opinião**, quando solicitam a sensibilidade sobre um aspeto (Pardal e Correia, cit. por Santos et al., 2016, pp. 82-83).

<sup>52</sup> Os tipos de variáveis podem ser de três tipos: **nominal**, quando os seus valores representam categorias com nenhuma organização intrínseca, como profissão, região ou código postal; **ordinal**, quando os seus valores representam categorias com alguma organização intrínseca, como as escalas de atitude, *Likert*, etc.; e de **escala**, quando os seus valores representam categorias classificadas com uma métrica. As últimas podem ser **de intervalo**, se a métrica é definida por intervalos, ou **de razão**, quando a métrica é contínua (IBM, 2011, pp. 76-77). Ver também (Santos, et al., 2016, p. 99).

<sup>53</sup> A escala de atitudes refere-se apenas aos casos em que a disposição psicológica ou a posição mental do inquirido é requerida (perguntas de estimação ou avaliação) segundo uma métrica. Não há respostas corretas ou incorretas. Há muitas escalas para medir atitudes (de ordenação, valorativa somatória, de intensidade, de distância social, de *Likert* ou de diferencial semântico. (Torrecilla, 2004). Os trabalhos de *Likert*, a escala selecionada para as perguntas que medem atitudes (7 a 9), descrevem as escalas em cinco itens. Nestes casos procuramos refletir o nível de acordo o discordo com uma afirmação em relação aos serviços *e-Police*.



## **Apêndice H — Modelo de questionário para os comandos territoriais da GC**

### **Cuestionario sobre el uso de los servicios electrónicos de la Guardia Civil**

El Gabinete Técnico de la Dirección General del Cuerpo está coordinando los esfuerzos del Instituto armado para proceder a su transformación digital en línea con la Estrategia TIC (Tecnologías de la Información y de la Comunicación) del Gobierno de la Nación expuesta en el Plan de Transformación Digital de la Administración General del Estado. Uno de los pilares de dicha transformación es el impulso de la administración electrónica como herramienta de comunicación e interacción con el ciudadano, al tiempo que se pretende mejorar la respuesta a sus demandas de información a través de las nuevas tecnologías. La involucración de todos los escalones de mando en tal propósito se considera fundamental para el cumplimiento de este objetivo.

En tal sentido, le rogamos que conteste el presente cuestionario, totalmente anónimo, cuyos resultados serán analizados por el Gabinete Técnico para mejorar el proceso de transformación electrónica del Cuerpo.

El cuestionario está dirigido a los mandos de las unidades territoriales y de Tráfico de nivel provincial e inferior: Jefes de Comandancia, Jefes de Subsector, Jefes de Compañía, Jefes de Destacamento y Comandantes de Puesto, así como los que desarrollan con carácter accidental o interino dicha función. El mismo consta de 11 preguntas y su realización le llevará entre 5 y 10 minutos.

#### **Fecha de realización:**

#### **QT1. Indique su edad y sexo**

- ☐ Más de 50 años
- ☐ Entre 40 y 49 años
- ☐ Entre 30 y 39 años
- ☐ Entre 20 y 29 años
- ☐ Menos de 20 años

Sexo:

- ☐ Mujer
- ☐ Hombre

#### **QT2. Indique su nivel de estudios**

- ☐ Educación obligatoria
- ☐ Bachillerato o equivalente
- ☐ COU, Selectividad o estudios de acceso a la Universidad
- ☐ Diplomado universitario, Graduado, Licenciado o equivalente
- ☐ Máster universitario o equivalente
- ☐ Doctor universitario

#### **QT3. Indique su empleo o categoría**

- ☐ Coronel
- ☐ Teniente Coronel
- ☐ Comandante



- ☐ Capitán
- ☐ Teniente / Alférez
- ☐ Suboficial
- ☐ Cabo / Cabo 1º
- ☐ Guardia Civil

**QT4. Indique la función o cargo que desempeña en la actualidad, y el carácter del mismo**

- ☐ Jefe de Comandancia
- ☐ Jefe de Subsector
- ☐ Jefe de Compañía
- ☐ Jefe de Destacamento de Tráfico
- ☐ Comandante de Puesto
- ☐ Otro (especifique)

Carácter:

- ☐ Titular
- ☐ Interino
- ☐ Accidental

**QT5. En los últimos tres meses, ¿ha utilizado usted alguno de los siguientes servicios generales de Internet? (señale todos los que correspondan)**

- ☐ Correo electrónico
- ☐ Lectura de noticias o información
- ☐ Mensajería instantánea (IMbox, Whatsapp, otras)
- ☐ Música por Internet
- ☐ Visionado de TV / Películas
- ☐ Redes sociales
- ☐ Operaciones de banca electrónica
- ☐ Compra de productos y servicios
- ☐ Juegos en la red
- ☐ Llamadas telefónicas por ordenador
- ☐ Participar en blogs
- ☐ Carpeta ciudadana
- ☐ Sede electrónica de algún organismo público

**QT6. De las siguientes, señale la afirmación con la que se siente más identificado/a (señale solo una opción)**



- ☐ No conozco los servicios electrónicos de la Guardia Civil, pues nunca los he necesitado en mi quehacer diario, ni me han pedido información sobre los mismos.
- ☐ Aunque no conozco mucho los servicios electrónicos de la Guardia Civil, creo que serán dentro de algún tiempo los preferidos por los ciudadanos para interactuar con el Cuerpo.
- ☐ Conozco la mayor parte de los servicios electrónicos de la Guardia Civil, pero creo que no están al alcance de la mayoría de los ciudadanos y que nunca llegarán a ser los preferidos por estos para relacionarse con el Cuerpo.
- ☐ Conozco la mayor parte de los servicios electrónicos de la Guardia Civil, y pienso que serán dentro de algún tiempo los preferidos por los ciudadanos para interactuar con el Cuerpo.

**QT7. De los siguientes servicios electrónicos de la Guardia Civil, puntúe de 0 a 5 la importancia que tienen en su opinión para permitir la interacción con los ciudadanos, según el siguiente baremo:**

- 0 – No lo conozco / no lo valoro
- 1 – Nada importante
- 2 – Poco importante
- 3 – Medianamente importante
- 4 – Bastante importante
- 5 – Muy importante

- ☐ Acceso y cancelación de antecedentes policiales
- ☐ Ingreso en la Escala de Cabos y Guardias de la Guardia Civil
- ☐ Solicitud de autorizaciones y pruebas en materia de armas y explosivos
- ☐ Solicitud de autorizaciones y pruebas en materia de seguridad privada
- ☐ Solicitudes genéricas (de cualquier tipo) dirigidas a la Guardia Civil
- ☐ E-denuncia (denuncia a través de Internet)
- ☐ AlertCop u otras aplicaciones para dispositivos móviles
- ☐ Otro (especifique)

**QT8. De las siguientes dificultades, puntúe de 1 a 5 según su opinión la importancia que tienen a la hora de permitir o dificultar el acceso de los ciudadanos a los servicios electrónicos de que dispone la Guardia Civil:**

- 1 – Nada importante
- 2 – Poco importante
- 3 – Medianamente importante
- 4 – Bastante importante
- 5 – Muy importante

- ☐ Los servicios electrónicos no se encuentran muchas veces operativos (el sistema está caído o no responde).





- ☐ La plataforma de sede electrónica de la Guardia Civil presenta un entorno poco amigable en el que es difícil comprender lo que se debe rellenar en los distintos campos o la propia finalidad del formulario.
- ☐ Muchos ciudadanos no disponen de ordenadores o dispositivos móviles con los que interactuar con la Guardia Civil.
- ☐ Falta formación en los distintos niveles de la estructura de la Guardia Civil sobre el uso de los servicios electrónicos.
- ☐ Gran parte de los ciudadanos carecen de las competencias esenciales para relacionarse con la Guardia Civil por medios electrónicos (digitales).
- ☐ Los ciudadanos creen que Internet no es un medio seguro para relacionarse con la Guardia Civil.

**QT9. ¿Considera adecuada la información y formación recibida por usted en materia de servicios electrónicos de la Guardia Civil para la interacción con los ciudadanos a través de las TIC?**

- ☐ Nada adecuada
- ☐ Poco adecuada
- ☐ Medianamente adecuada
- ☐ Bastante adecuada
- ☐ Muy adecuada

**QT10. De las siguientes, señale la afirmación con la que se siente más identificado/a:**

- ☐ La Guardia Civil debe seguir fiel a su modelo tradicional e interactuar con el ciudadano de manera presencial. Para algo tenemos una distribución territorial de puestos que llegan a cualquier rincón del territorio nacional.
- ☐ El uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en la interacción con los ciudadanos debe ser residual, solo para aquellos casos en los que no le es posible al ciudadano dirigirse presencialmente al puesto de la Guardia Civil más cercano.
- ☐ El uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en la interacción con los ciudadanos debe ser complementario al presencial, de forma que se permita al ciudadano elegir el canal de comunicación que le resulte más cómodo en cada caso.
- ☐ El uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) debe ser el canal preferido por los ciudadanos a la hora de interactuar con la Guardia Civil.

**QT11. En su opinión, el uso de los servicios electrónicos de la Guardia Civil para interactuar con los ciudadanos,**

- ☐ Mejora la calidad de la respuesta de la Guardia Civil
- ☐ Es indiferente para valorar la calidad de la respuesta de la Guardia Civil
- ☐ Empeora la calidad de la respuesta de la Guardia Civil

**El cuestionario ha finalizado. Muchas gracias por su tiempo.**



## **Apêndice I — Guião da entrevista em português**

### **Identificação do entrevistado:**

#### **Função:**

#### **Data:**

A Guarda Civil está a fazer um grande esforço nos últimos anos para a transformação digital de muitos dos seus procedimentos, em conformidade com as disposições do Governo de Espanha na sua Estratégia TIC (Tecnologias da Informação e da Comunicação) definidas no Plano de Transformação Digital da Administração Geral do Estado. Um dos pilares dessa transformação é a promoção da administração em linha como uma ferramenta de comunicação e interação com os cidadãos, de forma a melhorar a resposta aos seus pedidos de informações através das novas tecnologias. O envolvimento de todos os escalões de comando neste objetivo, é considerado essencial.

Tanto a Sede Eletrónica como as outras ferramentas digitais (portal da Guarda Civil, *e-Queixa*, *AlertCops*, Gabinete de Atendimento ao Cidadão, etc.) incorporam uma série de serviços para os cidadãos interagirem com a Guarda Civil, nomeadamente nos domínios de controlo de armas, de segurança privada, de acesso e cancelamento do registo criminal, de envio de formulários, etc.

Peço-lhe, na linha referida, que responda às seguintes questões. Pode aditar também outros aspetos que considere de interesse.

**EN1.** Relativamente à Sede Eletrónica e à utilização dos serviços digitais que a Guarda Civil coloca à disposição dos cidadãos, considera que são suficientes e adequados para a realidade de hoje?

**EN2.** Poderia identificar outras áreas, se houver, nas quais os serviços *e-Police* possam ser usados?

**EN3.** Na sua opinião, acha que essas ferramentas podem fornecer maior qualidade na resposta da Guarda Civil a esses cidadãos? Em que medida?

**EN4.** Considera que os cidadãos utilizam atualmente os serviços *e-Police*? Poderia, no futuro, ser a forma preferida pelos cidadãos para interagir com a Guarda Civil?

**EN5.** Em termos de conhecimento e envolvimento dos quadros médios das unidades territoriais, e relativamente aos serviços *e-Police*, considera que têm as competências digitais necessárias para perceber estes processos e incentivar a sua utilização?

**EN6.** Acha que estes comandantes (quadros médios) conhecem a Sede Eletrónica e os outros serviços *e-Police*? Será que a Guarda Civil lhes fornece das informações e da formação necessária?

Muito obrigado pela sua colaboração  
Laureano Martín Velasco  
Tenente-Coronel da Guarda Civil (Espanha)

**Apêndice J — Segmentos de resposta identificados nas entrevistas**

<b>Valorização dos serviços <i>e-Police</i> fornecidos pela Guarda Civil aos cidadãos (D3)</b>	
<b>Pergunta EN1</b>	
<b>Relativamente à Sede Eletrónica e a utilização dos serviços digitais que a GC coloca à disposição dos cidadãos, considera que são suficientes e adequados para a realidade de hoje?</b>	
Segmento A.1.1	São suficientes e adequados (E3) (E4) (E11)
Segmento A.1.2	São suficientes, mas não adequados (E6) (E7) (E8)
Segmento A.1.3	Não são adequados nem suficientes (E2) (E5) (E9) (E10)
<b>Pergunta EN2</b>	
<b>Poderia identificar outras áreas, se houver, nas quais os serviços <i>e-Police</i> possam ser usados?</b>	
Segmento A.2.1	Em âmbitos operativos e de investigação (E2) (E3) (E6) (E10) (E11)
Segmento A.2.2	Em outras áreas de interesse para as unidades territoriais (E2) (E3) (E4) (E5) (E6) (E10)
Segmento A.2.3	Descentralizando alguns serviços <i>e-Police</i> ao nível provincial (redes sociais, marcação prévia, etc.) (E4) (E7) (E8) (E10)
Segmento A.2.4	No relacionamento com outras Administrações e no âmbito interno (E9) (E10) (E11)
Segmento A.2.5	Qualquer que precise identificação e fornecimento de documentação (E3) (E5) (E10)
<b>Pergunta EN3</b>	
<b>Na sua opinião, acha que essas ferramentas podem fornecer maior qualidade na resposta da GC a esses cidadãos? Em que medida?</b>	
Segmento A.3.1	Sim, na velocidade de resposta ao cidadão (E2) (E9) (E11)
Segmento A.3.2	Sim, permitindo a interação em qualquer momento (E2) (E4) (E6) (E8) (E9) (E10) (E11)
Segmento A.3.3	Sim, no conforto dos cidadãos (E3) (E4) (E6) (E8) (E9) (E10) (E11)
Segmento A.3.4	Sim, facilitando o conhecimento das necessidades e a gestão e controlo dos meios (E3) (E5) (E8) (E9) (E11)
Segmento A.3.5	Não, por não ser necessárias na área de responsabilidade da GC (E7)
<b>Resposta dos cidadãos aos serviços <i>e-Police</i> da Guarda Civil (D5)</b>	
<b>Pergunta EN4</b>	
<b>Considera que os cidadãos usam atualmente os serviços <i>e-Police</i>? Poderia, no futuro, ser a forma preferida pelos cidadãos para interagir com a GC?</b>	
Segmento B.4.1	Não usam muito, e apenas vão usar de uma forma complementar à presencial (E4) (E5) (E7) (E8)
Segmento B.4.2	Não usam muito, mas no futuro poderia ser a forma preferida de relacionamento (E3) (E6) (E9) (E10) (E11)
Segmento B.4.3	Usam, e no futuro poderia ser a forma preferida de relacionamento (E2)
<b>Perceção do conhecimento dos comandantes de patentes intermédias nos serviços <i>e-Police</i> (D4)</b>	
<b>Pergunta EN5</b>	



<b>Em termos de conhecimento e envolvimento dos comandantes de patentes intermédias nas unidades territoriais, relativamente aos serviços <i>e-Police</i>, considera que têm as competências digitais necessárias para perceber estes processos e incentivar a sua utilização?</b>	
Segmento C.5.1	Todos os comandantes de patentes intermédias têm, por princípio, as competências digitais precisas (E2) (E5) (E7) (E8)
Segmento C.5.2	Os comandantes de patentes intermédias não têm, por princípio, as competências digitais precisas, mas estão a aumentar (E3) (E4) (E6) (E9) (E10)
Segmento C.5.3	Depende das pessoas (E1) (E11)
<b>Pergunta EN6</b>	
<b>Acha que estes comandantes de patentes intermédias conhecem a Sede Eletrónica e os outros serviços <i>e-Police</i>? Será que a GC lhes fornece das informações e da formação necessária?</b>	
Segmento C.6.1	Conhecem e recebem a formação necessária (E2) (E7)
Segmento C.6.2	Conhecem, mas não recebem a formação necessária (E4) (E6) (E8) (E11)
Segmento C.6.3	Não conhecem o suficiente, e não recebem a formação necessária (E3) (E5) (E9) (E10)



**Apêndice K — Matriz SWOT do impacto interno e externo dos processos de *e-Police***

	ASPETOS POSITIVOS PARA A TD	ASPETOS NEGATIVOS PARA A TD
<b>CARATERÍSTICAS INTERNAS</b>  - <i>e-Police</i> - Comandantes	<b>PONTOS FORTES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Importância das redes sociais;</li><li>• Os processos de admissão de militares da GC para a categoria de praças;</li><li>• A implantação de apps como <i>AlertCops</i> e outras ainda em preparação;</li><li>• A carta de serviços eletrónicos da GC.</li></ul>	<b>PONTOS FRACOS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• As constantes falhas técnicas e a tecnologia obsoleta;</li><li>• A Sede Eletrónica da GC não está a ser usada e muitos dos comandantes desconhecem a sua existência;</li><li>• Os serviços disponibilizados para os estabelecimentos sob controlo administrativo da GC (sucatas e hospedeiras) não têm muito sucesso;</li><li>• A e-Queixa precisa a ratificação num prazo de 72 horas;</li><li>• A interface da maioria dos serviços eletrónicos não é muito amigável;</li><li>• Os comandantes não estão a receber a informação e formação necessária sobre os serviços <i>e-Police</i>.</li></ul>
<b>CONDIÇÕES EXTERNAS</b>  - Legislação - Cidadãos	<b>OPORTUNIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Os objetivos do Plano de Ação Europeu e da Estratégia TIC espanhola apresentam muitas oportunidades para a TD da GC;</li><li>• A exigência de fazer sempre inquéritos de satisfação e adaptar as linhas estratégicas das instituições à TD apresenta desafios ainda por atingir na GC;</li><li>• A necessidade de garantir a interoperabilidade dos processos digitais da GC com o resto da AP precisa um forte impulso das estruturas de topo da GC e mesmo do Ministério de Interior;</li><li>• A preferência dos cidadãos pelo uso dos smartphones (93,3% dos internautas) mostram um panorama desafiante para as forças de segurança.</li></ul>	<b>AMEAÇAS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• As capacidades digitais da população europeia não são elevadas;</li><li>• As competências dos espanhóis são ainda mais baixas;</li><li>• O nível de conectividade a Internet em Espanha é baixo se comparamos com o resto da Europa (95% frente a 98%);</li><li>• A percentagem de internautas relativamente ao resto da população, não sendo elevado, é ainda mais baixo nas cidades de menos de 20.000 habitantes;</li><li>• A falta de confiança na segurança da Web ou a ausência de computadores ou meios digitais numa parte da população.</li></ul>

**Figura 27 - Matriz SWOT: Impacto dos serviços *e-Police* na GC**

**Fonte:** autor (2017)